



SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA
FAKULTETEN

DELAT LEDARSKAP

Ett komplement till det singulära ledarskapet?

Rebecca Tagaeus

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Ingemar Gerrbo
Examinator:	Karin Lumsden Wass

Abstract

Uppsats/Examensarbete: 15 hp
Program och/eller kurs: Personalvetarprogrammet
Nivå: Grundnivå
År: 2015
Handledare: Ingemar Gerrbo
Examinator: Karin Lumsden Wass
Nyckelord: Delat ledarskap, förändrade utmaningar i arbetslivet, chefsförsörjning, ledarskap.

Syfte: Att undersöka hur delat ledarskap kan underlätta chefers arbetssituation, ur de singulära chefernas perspektiv.

Frågeställningar

- Hur upplever verksamma chefer sina förutsättningar idag, vad gäller arbetsbörda och behov av förändring?
- Vad har verksamma singulära chefer för uppfattning om vilken roll ett delat ledarskap kan ha i organisationers framtid?

Teori: Studien har en fenomenologisk ansats vilket syftar till att lyfta individers erfarenheter och tankar utifrån dennes perspektiv. De subjektiva uppfattningarna beskrivs och tolkas för att skapa en förståelse för respondenternas livsvärld och hur de upplever sin situation.

Metod: Detta är en kvalitativ studie där kvalitativa semistrukturerade livsvärldsintervjuer använts för att samla empiri. En semistrukturerad livsvärldsintervju syftar till att genom respondentens perspektiv förstå upplevelsen av dennes värld. Resultatet av intervjuerna har omarbetats genom en tematisk analys där teman och subteman har identifierats.

Resultat: Chefers förutsättningar har förändrats dels genom samhällets ekonomiska och strukturella utveckling och dels genom att det ställs andra krav på chefsrollen idag. Chefsrollen kan komma att förändras men det handlar snarare om vad som ska ingå i arbetsbeskrivningen och det dagliga arbetet än en större omorganisering av ledarskapet. Respondenterna menar, att delat ledarskap kan vara en lösning på vissa problem där ledarskapet kan behöva stärkas upp och ställer sig positiva till att testa det om tillfälle ges. De ser även delat ledarskap som ett alternativ att ta till inför en situation som inte går att hantera på ett annat sätt.

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till alla respondenter för deras trevliga bemötande och för att de har tagit sig tid att samtala med mig. Det har varit givande att få ta del av Ert arbetsliv och Era tankar. Tack till min handledare Ingemar Gerrbo, som har utmanat mig att tänka lite längre och visat mig nya perspektiv att se på forskningsfrågan.

Speciellt tack till familj och vänner som hejat på mig under vägen.

Göteborg 2015- 05- 18

Rebecca Tagaeus

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Avgränsning, syfte och frågeställningar.....	3
1.1.1 Avgränsning.....	3
1.1.2 Syfte.....	3
1.1.3 Frågeställningar.....	3
2 Tidigare forskning.....	4
2.1 Ledarskap.....	4
2.1.1 Postheroiskt ledarskapsperspektiv.....	4
2.1.2 Det svenska ledarskapet.....	5
2.1.3 Begreppsutredning, chef eller ledare?.....	6
2.2 Reviderade villkor i arbetslivet.....	6
2.2.1 Arbetslivets utmaningar.....	6
2.2.2 Chefsrollen i förändring.....	7
2.3 Delat ledarskap.....	7
2.3.1 Det delade ledarskapets gestaltning.....	8
2.3.2 Förutsättningar och framgångsfaktorer som visats i tidigare forskning.....	8
2.3.3 Användningsområden.....	9
2.3.4 Fördelar som visats i tidigare forskning.....	9
2.3.5 Nackdelar som visats i tidigare forskning.....	9
2.3.6 Juridiska aspekter.....	10
2.4 Organisationskultur.....	11
2.4.1 Kultur och ledarskap.....	11
2.4.2 Scheins Kulturmodell.....	12
2.5 Summering av tidigare forskning.....	12
3 Teoretisk referensram.....	14
3.1 Fenomenologi.....	14
4 Metod.....	16
4.1 Genomförande och datainsamling.....	16
4.2 Intervjuguide.....	17
4.3 Urval av respondenter.....	17
4.4 Tillförlitlighet.....	18
4.4.1 Validitet och reliabilitet.....	18
4.4.2 Generaliserbarhet.....	19

4.5 Forskningsetiska aspekter	19
4.6 Bearbetning och analys av empirisk data	20
5 Empiri	21
5.1 Upplevd arbetssituation och förändringar över tid	21
5.1.1 Identifierade problem i chefsrollen	21
5.1.2 Förändring av förutsättningar	22
5.1.3 Postheroiskt perspektiv och expertrollen	23
5.2 Synen på det delade ledarskapet	23
5.2.1 Upplevda hinder och nackdelar som identifierade av respondenterna	23
5.2.2 Fördelar identifierade av respondenterna	24
5.2.3 Det delade ledarskapet i den svenska kulturen	25
5.3 Det delade ledarskapets möjligheter	26
5.3.1 Lämpliga användningsområden identifierade av respondenterna	26
5.3.2 Stärka ledarskapet tillfälligt	27
5.3.3 Chefsförsörjningen	28
5.4 Sammanfattning resultat	28
6 Analys och diskussion	30
7 Slutsatser	32
7.1 Förslag till vidare forskning	33
Referenser	34
Bilaga 1	36
Bilaga 2	37

1 Inledning

Föreställningar om att ledarskap är ett enskilt ansvar börjar ifrågasättas allt mer (Koivunen, 2007). Att enbart titta på det individuella ledarskapet för att skapa förståelse för fenomenet, menar Day och Harrison (2007), gör att samhällskontextuella förutsättningar åsidosätts och inte tas med i beräkningen. Vid en tillbakablick i tiden har ledarskap ofta framställts som något som utövas i en hierarkisk vertikal struktur med tonvikt på ledaren i singularis (Koivunen, 2007; Crevani, Lindgren & Packendorff; 2007). Sveningsson, Alvesson och Kärreman (2014) menar, att ett återkommande problem i det traditionella ledarskapsperspektivet är framhållandet av den enskilde ledaren som en heroisk gestalt. Ofta faller man in i personlighetsbeskrivningar och positionsorienteringar. Under första hälften av 1900-talet dominerade teorierna kring "Great-man", där de personliga egenskaperna sågs som avgörande för framgång. Nyckeln till att hitta en god ledare ansågs kunna finnas genom att identifiera de egenskaper som utgör ett bra ledarskap och personer som besitter dessa (Pearce och Manz, 2005; O'Toole, Galbaith, Lawler; 2002; Carson, Tesluk, Marrone, 2007; Döös, Backström, Wilhelmson, 2010). Den allt mer komplexa värld som organisationer befinner sig i (Backström, Granberg, Wilhelmson, 2008; Day och Harrison, 2007; Crevani et al. 2007) gör att den heroiska ledaren eller the Great-man känns allt mer lockande (Granberg, 2011). Andersson och Tengblad (2015) menar att organisationer ofta är på jakt efter en sorts universell ledarskapsformel som är lösningen på alla dess problem. Ofta finns föreställningen i organisationer om man kan hitta den rätta typen av ledare så är mycket vunnet.

Även om ledarskapet vanligtvis talas om som en singular befattning så sträcker sig ofta ledarskap som aktivitet förbi en enskild person. Tendensen bland forskare (Koivunen, 2007; Avolio, Walumbwa, Weber, 2009; Andersson och Tengblad, 2015; Sveningsson et al. 2014; Pearce, 2007; O'Toole et al. 2002; Döös et al, 2010, Ledarna, 2014, Backström et al, 2008) har på senare tid varit att lyfta fram perspektivet att ledarskap är något som utövas i grupp och är en kollektiv process. O'Toole et al. (2002) gör ett starkt påstående genom att likna det singulara ledarskapet vid en universell myt och menar, att ledarskapet bör omprövas i vissa situationer. Pearce och Conger (2003) menar, att ledarskap är en aktivitet och inte något som alltid bör betonas i singularis.

Forskning, fackliga organisationer och branschtidningar ifrågasätter allt mer arbetsbelastningen för chefer. Ledarna, Sveriges chefsorganisation (2013) menar, att chefer ofta uttrycker frustration över att inte hinna med ledarskapet. Chefers förutsättningar och arbetsvillkor har stora inverknings på deras hälsa och välbefinnande och det i sin tur kommer att påverka medarbetarnas arbetssituation. Diskussionen kring huruvida ledarskap som fenomen behöver omprövas beror i stort på en ökad decentralisering där många stödfunktioner har försvunnit. Förutsättningarna för att vara en bra chef och kunna utöva ett välfungerande ledarskap ligger delvis utanför individens kontroll när det brister i resurserna och arbetsbelastningen blir hög (Backström et al. 2008).

I en rapport av Ledarna, Sveriges chefsorganisation (2013) förs en diskussion kring hur framtidens ledare är en av de viktigaste resurserna för framtida utveckling men samtidigt behöver det reflekteras över vad ett effektivt ledarskap är. Det svenska ledarskapet är i viss mån i behov av förnyelse och omvärdering. Det väntas stora pensionsavgångar i Sverige och Ledarna (2013) menar, att det i kombination med att det finns en tveksamhet mot att vilja bli chef hos många under 35 år är oroväckande. En förändring i ledarskapsrollen för att locka

fler att vilja bli chefer behöver diskuteras (Döös, Hanson, Backström, Wilhelmson, Hemborg, 2005). Ledarna (2013) menar, att chefer i svenskt näringsliv söker efter nya ledarskapsformer. Hur dessa former ska se ut är mer diffust och det är svårt att tänka sig en enhetlig lösning för alla organisationer eller ens positioner. Arbetsbelastningen för chefer är ofta hög och en förändring kan komma att behövas, framförallt för att stimulera chefsförsörjningen.

Day och Harrison (2007) beskriver hur organisationers ökat komplexa kontext gör att dess ledare allt oftare inför helt nya situationer utan praxis. För att framgångsrikt kunna hantera nya utmaningar räcker det inte att ha en samling av högt kompetenta individuella ledare. En trend som Day och Harrison (2007) lyfter fram är att en del organisationer börjar röra sig bort från det traditionella singulära ledarskapet mot en ökad förekomst av delat ledarskap. Delat ledarskap definieras av Döös et al. (2010) som att två, eller flera, chefer delar på ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter. Delat ledarskap diskuteras och praktiseras i relativt stor utsträckning och är på intet sätt en ny företeelse. Det finns historiska exempel så som konsulerna i Rom. I idrottsvärlden träffar man ofta på ledarpar som exempelvis Sven- Göran Eriksson och Tord Grip eller Lars Lagerbäck och Tommy Söderberg. Erik Hamrén och Marcus Allbäck praktiserar även de en form av delat ledarskap. I politiken återfinns exempel såsom i miljöpartiets språkrörspår. Välkända bolag är exempelvis Microsoft, HP, Boeing och Intel (Pearce och Conger, 2003; O'Toole et al, 2002). Delat ledarskap förekommer i en Svensk ledarskapskontext relativt ofta i någon form och få ledare är egentligen helt själva i sitt utövande (Döös et al, 2005; Döös et al, 2010, Backström et al, 2008).

Crevani et al. (2007) menar, att diskussionen kring perspektivet på ledarskap där resten av livet inte påverkas alltför mycket men samtidigt behåller en legitimitet i ledarskapet är aktuell. Utifrån ett personalvetenskapligt perspektiv är det intressanta frågor att fördjupa sig i då det både berör framtida chefsförsörjning, personalorganisering, arbetsbelastning och medarbetares och chefers hälsa. Balans mellan privat- och arbetsliv bör inte underskattas och det ligger i arbetsgivarens intresse att ha välmående chefer och medarbetare. Att arbeta med lösningar för att förhindra ohälsa och förbättra förutsättningar för yrkesaktiva är en central fråga i personalvetenskapen.

För att undersöka synen på delat ledarskap i arbetslivet och vilket utrymme det upplevs finnas för att praktisera det har jag intervjuat åtta verksamma chefer i olika organisationer för att höra deras tankar och reflektioner. Dessa chefer praktiserar idag ett singulärt ledarskap. Hur ett delat ledarskap bör se ut och genomföras är tidigare studerat och forskat på både i internationell och svensk kontext. Istället vill jag undersöka hur de som inte praktiserar det i dagsläget resonerar kring ett delat ledarskap ur ett fenomenologiskt perspektiv som ett sätt att hantera chefsrollens utmaningar. För att tydliggöra fördelarna med ett delat ledarskap är det av intresse att undersöka problematiken i det singulära ledarskapet. På så vis kan en bild av vad det delade ledarskapet kan erbjuda för möjligheter och vilket sammanhang det kan stärka ledarskapet visas.

1.1 Avgränsning, syfte och frågeställningar

1.1.1 Avgränsning

Denna studie kommer att fokusera kring chefers upplevda arbetssituation och deras syn på hur ett delat ledarskap kan användas. Jag har valt att undersöka singulära chefers syn på delat ledarskap och kommer inte att ta med perspektiv från chefer som är aktiva i delat ledarskap. Dels för att det redan finns studier som utförligt beskriver det perspektivet på en generell nivå. Dels för att studien tar avstamp i utvecklingen från det singulära mot det delade ledarskapet och då är det av relevans att utifrån en fenomenologisk ansats studera de singulära cheferna.

1.1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur delat ledarskap kan underlätta chefers arbetssituation, ur de singulära chefernas perspektiv.

1.1.3 Frågeställningar

- Hur upplever singulära verksamma chefer sina förutsättningar idag, vad gäller arbetsbörda och behov av förändring?
- Vad har verksamma singulära chefer för uppfattning om vilken roll ett delat ledarskap kan ha i organisationers framtid?

2 Tidigare forskning

Detta avsnitt följer en tematisering av tidigare forskningsområden bestående av *ledarskap*, *reviderade villkor i arbetslivet*, *delat ledarskap* och *organisationskultur*. Dessa teman är relevanta för den undersökta problematiken och för att skapa en förståelse för kunskapsläget idag.

Vetenskapliga artiklar och relevant litteratur har sökts fram utifrån tidigare kurslitteratur och där primärkällor har identifierats och sökts genom Göteborgs Universitets databaser¹. Vidare relevant forskning har sökts upp genom hänvisningar i rekommenderad litteratur från föreläsare vid Göteborgs Universitet. Litteratursökningen har varit begränsad till universitetets sökverktyg för att med större säkerhet finna trovärdiga källor. Högre tidsmässiga avgränsningar² för utgivning har använts för publicering kring ledarskapsområdet än för publiceringar kring organisationskultur och metodkällor. Detta för att sträva efter att diskursen kring ledarskapsproblematiken ska vara tämligen aktuell då den är mer föränderlig. Delat ledarskap är ett relativt begränsat forskningsområde och de källor som finns att tillgå refererar ofta till varandra. Litteraturgenomgången har varit selektiv då den inte syftar till att anlägga en bredare kunskap om hela ledarskapsämnet utan syftar till att sammanfatta resultat som tidigare visats och är relevanta för denna studie.

2.1 Ledarskap

Ledarskap befinner sig i konstant diskussion och även förändring. Ett effektivt och bra ledarskap kan diskuteras, delvis beroende på att alla sammanhang är olika (Koivunen, 2007; Schein, 2010). I en organisatorisk kontext kan ledarskap ses som en strategisk resurs som bidrar till samhällsutveckling genom att bygga starka koncerner, skapa möjligheter för innovation och bidra till tillväxten (Ledarna, 2014). Det är ofta ledarskapet som i största mån påverkar en organisations framgång eller misslyckande (Koccolowski, 2010). Nedan följer några perspektiv på ledarskap och dess utveckling samt en utredning av chef- och ledarskapsbegreppet.

2.1.1 Postheroiskt ledarskapsperspektiv

Ekonomer började intressera sig för ledarskapsfrågor under den industriella revolutionen, då med fokus främst på krav och kontroll. Taylorismen fick genomslag i början av 1900-talet och idén att ledaren är en överordnad figur som besitter all nödvändig kunskap rotades (Cervani et al. (2007). Sveningsson, Alvesson och Kärreman (2014) menar, att ett återkommande problem i det traditionella ledarskapsperspektivet är tillskrivandet av betydelsen till den enskilde ledaren och dennes personliga egenskaper. (Andersson &

¹ Sökord som använts: Delat Ledarskap, Organisationskultur, Ledarskap, Ledarskapet Utveckling, Leadership development, Leadership Discourses, Arbetslivets utveckling, Villkor i arbetslivet, Shared leadership, alternativ leadership, Leadership theories, vertical leadership, post-heroic leadership. Svenskt ledarskap, Nordic Leadership. Olika stavningar, akronymer och synonymer har förekommit.

² Ledarskap, äldsta referens O'Toole, James. Galbraith, Jay, Lawler, Edward E. III (2002). When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of Shared Leadership. California Management Review. Vol 44, No. 4. Pp 65- 83
Organisationskultur äldsta referens Hofstede. G. (1981) International Studies of Management & Organization, Vol. 10, No. 4, Organizations and Societies. pp. 15-41

Tengblad, 2015; Koivunen, 2007; Pearce & Conger, 2003; Day & Harrison; 2007). Koivunen (2007) beskriver hur diskussionerna kring delat ledarskap som en del i diskussionen kring ett post-heroiskt synsätt ger ett nytt sätt att reflektera över vad ledarskap egentligen är och hur det kan utvecklas.

Pearce (2007) beskriver hur organisationer har blivit mer förankrade i kunskapssamhället och inte kan förlita sig på traditionella toppstyrda strukturer där medarbetarna är utbytbara. I huvudsak preciserar Pearce och Manz (2005) ledarskapets framtida utmaningar till att handla om anpassning till kunskapssamhället. Utmaningarna som de framförallt ser i detta är att en chef eller ledare har svårt att vara en expert på alla processer. Det heroiska perspektivet sätter de sociala sammanhang, som ledarskapet ofta utövas i, åt sidan och processen riskerar då inte att få den uppmärksamhet som behövs då kontexten alltid kommer att påverka utfallet i viss mån. Ledarskapet är också beroende av gemensamma föreställningar och tolkningar för att falla väl ut (Sveningsson et al. 2014).

Det postheroiska perspektivet på ledarskap är en utveckling från den idealiserade bilden av ledaren som en heroisk gestalt till en position där ledaren inte är upphöjd utan mer fungerar som ett stöd och dirigent av arbetet som anpassas till aktuella förutsättningar. Här återfinns nyare ledarskapsteorier som mer är förankrade i en gemensam process, som involverar medarbetare och chefer, mot resultat så som transformativt-, karismatiskt- och visionärt ledarskap. Det postheroiska perspektivet ifrågasätter även chefers arbetsbörda och finner det orimligt att chefer har svårt att uppnå en balans mellan arbetsliv och privatliv (Cervani et al. 2007).

2.1.2 Det svenska ledarskapet

Backström et al (2008) menar, att de kan se paralleller till vad som nämns i aktuell internationell forskning om vad ett framgångsrikt ledarskap bör innehålla och vad som ofta kan återfinnas i den svenska traditionella ledarskapskulturen. Döös et al. (2010) menar, att ansvarsfördelning och olika former av delat ledarskap är framträdande i Sverige mer än i några andra länder och hänvisar till den svenska ledarskapsstilen och dess särpräglade drag av konsensus. Även relationen mellan chefer och medarbetare framhålls som något unikt.

En god ledare i en svensk kontext bör stå i nära kontakt med sin verksamhet (Backström et al. 2008). En god ledare beskrivs fortsättningsvis av Backström et al. (2008) som någon som håller på regler och formalia, samtidigt som det lämnas visst utrymme för flexibilitet och dynamik. Svensk ledarskapskultur brukar även kännetecknas av ett långsiktigt perspektiv där helheten får ta mycket plats (Lämsä, 2010). Backström et al. (2008) framhåller jämlikheten som ett särpräglat drag som syns i maktdistansen mellan medarbetarna och cheferna. Ofta ser sig chefen i en roll och inte som en överordnad person som är bättre än någon annan. Tilliten till medarbetarna tas upp som en speciell faktor där chefer ofta inte är rädda för att fördela makt och ansvar. I den svenska ledarskapskulturen, som den beskrivs av Backström et al. (2008), är medbestämmandet viktigt samt att tyngd läggs vid andra motivationsfaktorer än enbart materiella. Konsensus präglar beslutsfattandet men samtidigt finns det en tendens att de individer som inte kan uppnå konsensus stängs ute. Att stänga ute någon på detta vis beskrivs som ett hårt drag i den svenska ledarskapskulturen, även som manipulativt. Backström et al. (2008) beskriver detta som en integrerad autonomi där individen ges utrymme att styra över

sin egen arbetssituation men samtidigt måste förhålla sig till vad den övriga gruppen, eller organisationen, står för.

2.1.3 Begreppsutredning, chef eller ledare?

Andersson och Tengblad (2015) menar, att en uppdelning mellan ledarskap och chefskap kan vara relevant i många organisatoriska aspekter men att det kan också leda oss fel när ledarskap ska behandlas som en teori. Chefskapet är ett administrativt redskap med transaktionell karaktär som inte är lika statusfyllt som ledar-begreppet som inkluderar mer karismatiska aspekter och fler dimensioner av heroism och beundrande. En kombination av chef-och ledarskap är dock nödvändigt i praktiken. Ett ledarskap utan vissa grundläggande administrativa uppgifter är inte fullkomligt så en helhetssyn på chef- och ledarskap är därför lämpligt. Strannegård och Jönsson (2014) menar, att särskilja ledarskap och chefskap och behandla som två olika saker kan leda till brister i förståelsen för hur processen att organisera och få människor att handla på ett visst sätt. Både chef- och ledarebegreppet förekommer i texten och det beror dels på hur respondenterna har uttryckt sig men även hur begreppen har använts i litteraturen och forskningen. Därför kommer betydelsen av begreppen inte att skiljas åt nämnvärt i denna text på grund av deras täta sammankopplingar och fler gemensamma än särskiljande nämnare.

2.2 Reviderade villkor i arbetslivet

Chefer har en allt mer framstående nyckelposition när det gäller att bidra med utvecklingsperspektiv och vara nyskapande i sitt tänkande (Döös et al. 2005). Chefer har ett stort administrativt-, juridiskt- och personalansvar i grunden som byggs på av nya krav på individen. Det har skurits ner mycket på stödfunktioner i både privat- och offentlig sektor under det senaste decenniet. Uppgifter som tidigare sköts av kvalificerade administratörer och andra stödfunktioner har i stor mån flyttats till chefsrollen. Nedan redogörs för arbetslivets och chefsrollens förändrade utmaningar.

2.2.1 Arbetslivets utmaningar

Döös et al. (2010) pekar decentralisering, maktspredning och distribuerat ledarskap som företeelser som influerar organisationer idag. Ekonomiska uppföljningar, kvalitetssäkring, administration gör att chefernas möjlighet att fokusera på anställda är begränsad (Ledarna, 2013; Backström et al. 2008). Det finns även ett ökat krav på mätbar effektivitet, främst inom offentlig sektor, gör också att rapportskrivning blir allt mer omfattande och tidskrävande (Backström et al. 2008).

Ledarna (2014) lyfter fram problematiken med stora väntade pensionsavgångar och presenterar siffror på att inom 10 år kommer 126 000 chefer att pensioneras och de måste ersättas med nya. I samband med detta lyfter Ledarna (2014) frågan om den svaga chefåterväxten i Sverige och menar, att Sverige har en låg andel unga chefer³ jämfört med övriga EU länder. Enligt ledarna (2014) finns det tendenser som visar att hos unga

³ Definieras som unga om de är under 40 i EUs arbetskraftsundersökning (Ledarna, 2014)

nyutexaminerade sjunker viljan att bli chef efter ett tag ute i arbetslivet. Anledningarna är förknippade med förändringar i livsstil, familjebildning och andra prioriteringar än karriär. En anledning som också lyfts är att man blir avskräckt när man ser verkligheten och slitet i en chefsposition.

Diskussionen om förändringar i dagens ledarskapsorganisering grundar sig på de argument enligt Döös et al. (2010) som lyfts om globalisering, ökad komplexitet och andra typer av allianser, uppköp och sammanslagningar. Ledarna (2014) menar, att om anledningarna kan kartläggas kan också förändringar för att skapa nya villkor genomföras.

2.2.2 Chefsrollen i förändring

Det ökade administrativa ansvaret beskrivs som ett problem för verksamma chefer då fokus hamnar längre ifrån det dagliga ledarskapet (Döös et al. 2005). Den omfattande decentraliseringstrenden som varit på framfart i Sverige, både i offentlig och privat sektor, under de senaste decennierna har skapat ett glapp mellan ledning och övriga medarbetare. Chefens roll som stödjande har allt mer prioriterats bort och Backström et al. (2008) menar, att det är flertal chefer som efterlyser ett mer närvarande ledarskap där verksamheten sammankopplas som en helhet igen. Björk, Bejerot, Jacobshagen och Härenstam (2013) visar i en studie hur uppgifter som inte upplevs hemmahörande i yrkesrollen fungerar som starka stressfaktorer för individen. Om många illegitima uppgifter förekommer påverkar det individens motivation, arbete och upplevda arbetstillfredsställelsen. Det går ut över prestationen och andra uppgifter blir lidande. Många uppgifter som chefer tidigare fått hjälp med utför de nu själva som en följd av utvecklade datasystem, krav på nedskärningar och ekonomisk effektivitet för både privata och offentliga organisationer (Backström et al. 2008).

Det ligger i tiden att öka distributionen av ledarskapet. Vissa branscher har kommit längre med att försöka möta de förändrade förutsättningarna i arbetslivet, exempel på det är vården och skolväsendet (Backström et al. 2008; Kocolowski, 2010; Döös et al. 2005). Team i arbetslivet och teamledarskap blir också allt vanligare (Avolio et al. 2009; Pearce, Conger, Alden, 2003). Ledaren tillsätts för det behov som måste fyllas för tillfället (Backström et al. 2008). Teamledarskap är en form av distribuerat eller delat ledarskap som enligt Carson, Tesluk och Marrone (2007) är ett effektivt sätt att säkerställa och förutse ett teams prestationsutfall.

Backström et al. (2008) menar, att ledarskapsforskning traditionellt sett tar sin utgångspunkt i ledaren och det finns betydligt mindre information på förhållandet mellan ledarskap och organisation. Backström et al. (2008) menar således att utvecklade organisationer även kräver en utveckling av ledarskapet.

2.3 Delat ledarskap

Pearce och Conger (2003) anser att delat ledarskap, i olika varianter är på uppgång, men att vår förståelse för det fortfarande är begränsad. Ledarskapsteorier har en tendens att återuppträffa sig själva utan att ta hänsyn till tidigare erfarenheter (Pearce och Conger, 2003). Delat ledarskap är egentligen ett uråldrigt fenomen som tidigare nämnts. Historiskt sett så har det mestadels använts för att säkerställa att inte maktmissbruk och korruption förekommer (Döös et al. 2010; Backström et al. 2008; Granberg 2011; Pearce et al. 2008). Kocolowski

(2010) beskriver delat ledarskap som en term med olika betydelse beroende på var det praktiseras någonstans. I detta avsnitt presenteras hur delat ledarskap kan se ut, vilka förutsättningar och framgångsfaktorer som visats i tidigare forskning samt för- och nackdelar som kartlagts. Nedan följer även en kort presentation av juridiska aspekter för att klargöra hur delat ledarskap praktiskt kan genomföras.

2.3.1 Det delade ledarskapets gestaltning

Det finns flera olika sätt att kategorisera delat ledarskap. Jag utgår från Mariann Döös, Lena Wilhelmson och Thomas Backströms (2010) uppdelning i *Samledarskap*, *skuggledarskap*, *funktionellt delat ledarskap*, och *övrigt*, t.ex. matrisledarskap, utfördelat även kallat distribuerat ledarskap. Döös et al. (2010) uppdelning är relevant i en svensk organisationskontext och således även för denna studie.

Samledarskap är den mest konkreta formen av delat ledarskap där två personer jämbördigt delar på en chefsposition. De är likställda med varandra, delar arbetsuppgifter i praktiken men också formellt. *Skuggledarskapet* innebär att två individer delar på en position men det finns en uppdelning mellan ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter. En av ledarna kan vara något överställd den andre och har det slutgiltiga formella avgörandet. I den dagliga driften tar sig ofta skuggledarskapet som ett samledarskap men formellt så är en person överordnad. Samledarskapet ligger som en förebild och mycket nära men av någon anledning tar man inte steget fullt ut. Det kan vara orsaker som grundar sig i organisationsschemats struktur att någon är formellt överordnad. *Funktionellt delat ledarskap* kännetecknas av att individerna har samma ansvar gentemot sin organisation men deras arbetsuppgifter kan skilja sig åt betydligt. De är likställda varandra men ansvarar för skilda områden. Detta är enkelt att skriva in i kategorin *övrigt* där matrisledarskapet, distribuerat ledarskap återfinns men det görs en skillnad i hur tätt samarbetet förkommer. I ett funktionellt delat ledarskap ska samarbetet överskrida vad som annars kan tyckas tillräcklig i en matris. I en matris sker samarbetet ofta genom att man rapporterar uppåt till sin chef och inte i sidled till en annan likställd chef fast för ett annat område. Ett funktionellt delat ledarskap är mer beroende av att samarbeta och föra en kommunikation mellan varandra (Döös et al. 2010). Den variant av delat ledarskap jag i huvudsak utgår ifrån i denna studie är samledarskapet.

2.3.2 Förutsättningar och framgångsfaktorer som visats i tidigare forskning

Döös et al. (2010) har identifierat tre faktorer som är av särskild vikt för att delat ledarskap ska fungera. Den första handlar om *prestigelöshet* och präglas av respekt för varandra samt ge varandra utrymme och känna förtroende för den andre. Prestigelöshet är dock ett begrepp som definieras olika och får sin särskilda prägel om vad det innebär när det praktiseras av de delande ledarna. Arbetsplatsens sammanhang och övrig kultur har också sin inverkan på begreppet. I grunden handlar det dock enligt Döös et al. (2010) om att det finns en beredskap att dela på ansvar och makt, inte lägga vikt vid någon rangordning, vara generös gentemot varandra med bekräftelse och erkännanden av framgångar. *Förtroende* nämns som den andra faktorn. Att känna tillit till den andres förmåga, att vara solidariska med varandra och visa en enad front utåt, trots att viss skepsis kan finnas mellan parterna, är viktigt för förtroendet. Att kontinuerligt kommunicera är en betydelsefull del. Den tredje faktorn är en *gemensam värdegrund*. Här ingår att ha ett gemensamt syfte med verksamheten och en förenad syn på hur människor i verksamheten ska bemötas. I vissa verksamheter och sammanhang kan det

vara av stor vikt att man även har en gemensam samhälls- och omvärldssyn (Döös et al. 2010).

Ytterligare en faktor till framgång i delat ledarskap är hur medarbetarna uppfattar legitimiteten i ledarskapet hos de två delande parterna. Döös et al. (2010) menar, att en formell uppdelning kan ha fördelar då det förmedlar en känsla av stabilitet neråt i organisationen. Tillskillnad från Döös et al.(2010) som ger rekommendationen av en formell uppdelning av uppgifter så framhåller O'Toole et al. (2002) det rent av som ett krav för framgång. O'Toole et al. (2002) menar även att en samtidig rekrytering och avgång av cheferna är en fördel då ingen får en inofficiell fördel av att ha varit först på plats.

2.3.3 Användningsområden

Delat ledarskap kan uppkomma av flera olika motiv. Ett av de som lyfts fram av Döös et al. (2010) är att minska problem vid fusioner eller andra övergångar. Där två personer med samma position samarbetar under en begränsad tid för att minska övergångsproblematik. Delat ledarskap är enligt Döös et al. (2005) även ett lämpligt verktyg för att undvika allt för tung arbetsbelastning och för att uppnå en hälsosam balans mellan arbetsliv och privatliv.

2.3.4 Fördelar som visats i tidigare forskning

Kocolowski (2010) hävdar att den vanligaste fördelen som nämns när man talar om delat ledarskap är den ökade kunskapen som uppstår då ledare kan kombinera sina styrkor och förmågor för att fatta bättre beslut. Organisationer får också bättre möjlighet att hantera fler ärenden på en högre nivå då flera intressen kan representeras (Cervani et al, 2007).

Enligt Döös et al. (2010) finns det fördelar med att använda sig av ett delat ledarskap i rekryteringssyfte. Att skapa en miljö där arbetssituationen inte är för betungande och skapa möjligheter för chefer att trivas på sitt arbete där förutsättningarna är goda gör att rollen blir mer attraktiv. Organisationer hoppas också att verksamhetsfrågor ska kunna drivas på ett mer strategiskt vis då två stycken, eller fler, kan samarbeta och föra processer tillsammans (Döös et al, 2005).

Cervani et al. (2007) tar upp hur ett singulärt ledarskap i högre utsträckning "konsumerar" chefer och menar, att ingå i ett delat ledarskap sänker stressnivåer och risk för ohälsa. För individen kan ett delat ledarskap hjälpa att återskapa glädje och trivsel på arbete (Döös et al, 2010; Cervani et al, 2007) samt att både lång-och korttidsfrånvaro kan hanteras bättre av organisationen och göra den mindre sårbar (Cervani et al. 2007).

2.3.5 Nackdelar som visats i tidigare forskning

Kocolowski (2010) menar, att ett av de största problemen som ofta uppstår är i implementeringen på grund av motstånd mot modellen då det ofta finns ett kulturellt motstånd som behöver utmanas. O'Toole et al. (2002) beskriver motsättningarna till att utmana den vertikala hierarkiska strukturen som ett tydligt problem för att kunna implementera en ny syn på ledarskapet. Enligt O'Toole et al. (2002) så ligger de kulturella värderingarna för hur ett

ledarskap ska utföras fast. Cervani et al. (2007) menar att västerländska kulturer verkar ha ett behov av att peka på en enskild ansvarig individ som bär ansvar för gruppens resultat, samt att det finns en skepsis mot att två individer kan fatta tydliga och snabba beslut om nödvändigt. Enligt Kocolowski (2010) så handlar en av de stora nackdelarna, som ofta diskuteras kring ett delat ledarskap, om hur själva beslutsprocessen ska gå till. Tydlighet är viktigt ifall besluten ska anses legitima och blir per automatik ett större problem när man talar om delat ledarskap som ska vara enhetligt. För att ytterligare problematisera kring beslutsprocessen pekar Kocolowski (2010) på vikten av att ha diversitet i en beslutsfattande process, då Kocolowski (2010) menar, att även om delat ledarskap kan anses ha det i större utsträckning än singulärt ledarskap så finns det en risk för grupptänk. Grupptänk är ett fenomen som uppstår då individerna inom en grupp vill konfirmera varandra och framstå som eniga hellre än att förhålla sig kritiskt.

Tidsaspekten för förberedelserna för att införa ett delat ledarskap lyfts också av Kocolowski (2010) då den kan vara krävande för organisationen och skapa en tid av ineffektivitet. Ett delat ledarskap måste vara välplanerat, ha en hög grad av hängivenhet och innefatta delar av kulturförändring, för att få ett bra utslag menar Pearce och Conger (2003). Allt detta är tids- och tankekrävande processer som ofta hamnar bland de negativa aspekterna samt att framgången är svår att förutse när mycket handlar om personliga egenskaper och relationen mellan de två, eller fler, delande cheferna (Döös et al, 2010).

2.3.6 Juridiska aspekter

Det delade ledarskapets juridiska frågetecken har utretts av Chefsjurist Sören Öman, administrativ ledare på Stockholm Center for Commercial Law vid Stockholms Universitet. Öman (2005) utgår från den mest extrema formen av delat ledarskap, d.v.s. samledarskap och menar, att det som är rättsligt kompatibelt med den yttersta formen av delat ledarskap är praktiserbart på övriga konstellationer. Det finns bestämmelser kring exempelvis myndighetschefer och verkställande direktörer som säger att bara en person kan vara ansvarig för vissa funktioner. Offentlig sektor regleras i första hand av förvaltningslagen (1986:223), verksförordningen (1995:1322) och kommunallagen (1991:900). Dessa bestämmelser möjliggör samledarskap vid verksamhetsstyrning men inte vid myndighetsutövande där en enskild individ är ansvarig för beslutet i ärendeprocessen. Myndigheter och andra utövare av offentlig verksamhet kan ha stora krav på spårbarhet för att härleda beslut.

I praktiken, menar Öman (2005), arbetar organisationsledningen ofta gemensamt för att täcka alla ansvarsområden även om enskilda personer har gets formellt ansvar. Om ansvarsfördelningen är otydlig vid en incident kan det få rättsliga konsekvenser och sanktioner kan åläggas organisationen. Det kan argumenteras för att det rättsliga läget kan hindra ett rakt igenom lika delat ledarskap (d.v.s. samledarskap) då två personer inte kan vara gemensamt ansvariga. Den delegering som sker av ansvaret i arbetsrättsliga förhållanden kan komma att slå tillbaka på den överordnade som gett klartecken till att införa delat ledarskap ifall det inte kan utgöras vem av cheferna som är ansvarig. Öman (2005) menar, att detta i sig inte är ett juridiskt hinder men kan göra att organisationer kan tveka.

2.4 Organisationskultur

Den framstående organisationsforskaren Edgar H. Schein (2010) beskriver både ledarskap och organisationskultur som två komplicerade ämnen som har påverkats av omvärldsfaktorer. Schein (2010) beskriver problematiken med att förstå ledarskap genom att lyfta det problematiska i att det inte finns konsensus om vad som är ett bra ledarskap, hur det ska se ut eller vem det är som är ledare överhuvudtaget. För att kunna ta sig framåt bland alla olika teorier och åsikter så menar Schein (2010) att en förståelse för hur ledarskap och organisationskultur hänger ihop är grundläggande.

Kultur är abstrakt men hur det påverkar oss ska inte underskattas. Schein (2010) menar, att om vi inte förstår oss på dessa krafter så kommer vi att bli offer för kulturen. Genom att förstå den kultur man befinner sig i kan man också förstå sig själv och sitt agerande på ett bättre sätt.

2.4.1 Kultur och ledarskap

Hofstede (1981) menar, att kultur kan beskrivas som att det består av tankemönster, beteendemönster samt förutsägbara känslor och reaktioner. Detta beteende sprids genom symboler och symbolhandlingar och hålls fast i artefakter och förknippas med tidigare gruppers prestationer. Kultur, enligt Hofstede (1981), är en kollektiv programmering som särskiljer medlemmar av en grupp från en annan.

Ledare är kulturens främsta skapare och har därmed ett stort ansvar. Kulturen och normerna i organisationen och det efterföljande beteendet kommer att påverkas av vad organisationen tidigare har gått igenom. Normer skapas av det vi anser är åtråvärt. För att kunna ändra normer, eller våra mentala föreställningar, bör man först och främst börja med att ändra sitt beteende. Normer är svåra att reformera och kräver ofta en förändring av andra omvärldsliga villkor, exempelvis stora ekonomiska påverkningar eller teknologisk utveckling. När de inre värderingarna blir allt för störda eller utmanade av yttre händelser eller attityder kan en förändring komma till stånd.

Den kultur som skapas sätter ramarna för vilket ledarskap som är tillåtet eller accepterat i övrigt i organisationen. Schein (2010) argumenterar för att om något blir fel eller behöver förändras i organisationskulturen så är det ledarens eller ledarnas ansvar att se till att förändra kulturen. Kultur reproduceras hela tiden genom beteenden och interaktioner med andra. Kultur bör också ses som ett relativt stabilt fenomen som är svårt att rubba. Hofstede (1981) menar, att sociala system så som en kulturkontext byggs för att människor är förutsägbara och beteende inte sker slumpvis. För att förutsäga beteende tas det hänsyn till både personen och situationen det utspelar sig i. Kulturen förmedlar en sorts social ordning till oss som förmedlar hur vi ska känna, bete oss och tolka information. Hofstede (1981) menar, att när vi försöker förstå ett socialt system använder vi oss ofta av förenklande modeller som vi känner till sen tidigare för att översätta och passa in händelser så vi kan tolka dem. De värden vi införlivar med oss själva bildar grunden till vår inre mentala karta av vad som är rationellt. Den inre bilden av det rationella kan vara svår att omvandla och kan bli en kris för individen.

2.4.2 Scheins Kulturmodell

Hur kultur skapas är svårt att visa utan en kontext. Kultur kan enligt Schein (2010) analyseras på tre olika nivåer. *Artifacts*, härafter kallat artefakter, är den första nivån och inkluderar föremål och beteenden. Artefakterna visualiseras genom vad man har på sig, hur man beter sig, talar med varandra och visar i stort på gruppens klimat och blir således en manifestation av kulturen. Den nivån av kulturen är enkel att se men svår att avkoda. Här finns också en nivå av individens eget tolkningsutrymme för vad artefakterna betyder för en själv. Artefakterna blir tydliga och självklara för individen ju längre den befinner sig i den kulturen, även svårare att lösa upp.

Den andra nivån i Scheins (2010) kulturmodell berör, *Espoused Beliefs and Values*, härafter kallat värderingar. När en grupp först bildas så kommer de första lösningar som presenteras på uppkomna problem att vara en reflektion av de individernas egna värderingar. Innan gruppen har hunnit skapa en gemensam värdegrund kommer dessa värderingar att påverka starkt och ofta sätta sig. Framförallt om det visar sig framgångsrikt. Värderingar kan komma att förändras med tiden men det är en långsam process. Värderingarna kan återfinnas i hur vi beter oss samt vilka föremål vi omger oss med, d.v.s. de artefakter. När en lösning på ett problem har satts i system och använts ett flertal gånger för att hantera något blir det en rutin.

Schein (2010) kallar denna tredje nivå i sin modell för *basic assumptions*, hädanefter fritt översatt till basala antaganden. Individen skapar ofta en mental karta uppbyggd av flera av dessa basala antaganden om sin omvärld och hanterar vanligt förekommande situationer utifrån denna. Individen känner sig som mest bekväm bland andra med liknande kartor, enkelt förklarat för att det finns en risk att andra inte skulle förstå eller missuppfatta. Schein (2010) menar vidare att människor har behov av stabilitet och ifall våra kartor av basala antaganden blir utmanade går individen in i försvarsställning och obehagskänslor så som ångest kan utlösas. Kultur, och organisationskultur, bygger delvis på basala antaganden som reproduceras i en grupp. Kulturen kan bidra med självkänsla på så vis att vi identifierar oss med en grupp som gör precis som vi, således gör individen rätt. Ledarskapet är ofta källan till beteenden. Att göra förändringar i kulturen och de basala antagandena är tidskrävande och svårt. Det kan vara en ångestskapande process för individen.

Schein (2010) menar, att det är centralt för ledaren att förstå sin egen påverkan på organisationskulturen. För att åstadkomma en förändring i de basala antagandena i en organisation bör ledarskapet präglas av öppenhet och en vilja att utvecklas och lära sig nytt. Antaganden som utmanas och ifrågasätts bör ersättas med nya. De tre kulturnivåerna och hur de gestaltar sig är individen ofta inte medveten om fören de blir ifrågasatta.

2.5 Summering av tidigare forskning

Hållbarheten i ledarskapet ifrågasätts allt mer i och med decentraliseringstrender. Tiden för att vara chef och utöva ett utvecklande ledarskap minskar och istället ökar det administrativa ansvaret. Delat ledarskap är beroende av sin omgivning och anpassning till förutsättningarna där för att kunna definieras till fullo. Tidigare forskning visar att det kan vara svårt att implementera ett delat ledarskap men att fördelarna med att praktisera detta ofta är betydande för organisationen (Koculowski, 2010). Det finns tendenser i arbetslivet som visar på att delat ledarskap tar allt mer plats. Det kan bland annat ses genom teambaserade strukturer. Tydligt

är att de personliga egenskaperna hos de individer som ingår ett delat ledarskap kommer att spela stor roll för utfallet.

Den svenska ledarskapstraditionen ter sig lämpad till att implementera ett delat ledarskap och få direkta juridiska hinder föreligger för den dagliga verksamheten.

Organisationskultur kan sätta käppar i hjulet för förnyelse av ledarskapsorganisering. I enlighet med Scheins (2010) teorier menar Pearce och Manz (2005) att det är tydligt att befintliga chefer har en avgörande effekt på utvecklandet av ett delat ledarskap. Delat ledarskap kan anses vara väl förenligt med en svensk ledarskapskultur. Döös et al (2010) hävdar att de delande parterna har stor påverkan på hur ett delat ledarskap faller ut men organisationens förutsättningar och struktur samt kultur är fortfarande den ram som måste förhålla sig till.

3 Teoretisk referensram

Fenomenologi är en forskningsmetod som används när uppfattningar, attityder, känslor eller åsikter ska undersökas närmare. I fenomenologin framhålls en subjektiv vinkel. Detta tillvägagångssätt vill lyfta individens erfarenheter och tankar vilket är förenligt med denna studies syfte. Fenomenologi syftar till att förklara ett fenomen som det upplevs av studieobjektet.

3.1 Fenomenologi

Begreppet fenomenologi härstammar från filosofin och har inverkan på mycket samhällsvetenskaplig forskning och teoribildning. Fenomenologi kan enligt Bengtsson (1988) kallas en erfarenhetsfilosofi och varje erfarenhet kan beskrivas som att den har horisonter. Med det menas att vi kan förstå saker även om vi inte direkt upplevt själva. Edmund Husserl, den moderna fenomenologins grundare, beskriver hur vi kan föreställa oss saker i vårt medvetna som inte är direkt skapta av erfarenhet. Husserl använder begreppet ”appresenteras”⁴ som kan beskrivas som att icke direkta erfarenheter kan medpresenteras i medvetandet i samverkan med direkta erfarenheter. För att förklara, beskriver Bengtsson (1988), det som att man inser att en frusen vattenpöl är kall även fast man inte måste ta på den. Ett mer målande exempel, enligt Bengtsson (1988), är att när vi kliver på en spårvagn i våra bekanta kvarter vet vi ungefär hur husen ser ut och gatorna går av vår erfarenhet. Spårvagnen kommer att försvinna över vår horisont men det betyder inte att man är oförmögen att föreställa sig hur husen och gatorna kommer se ut där. Vår varseblivningshorisont, det som vi vet av våra erfarenheter, kommer att vidgas när vi fortsätter att närma oss nya marker med spårvagnen. I varje erfarenhet vi gör så kommer det finnas appresentationer, även kallat förståelsehorisont, som ”överskrider det omedelbart givna och möjliggör en tillvaro i rum och tid och ett sinnenas samspel” (Bengtsson, 1988:17).

Livsvärlden är ett centralt begrepp i fenomenologi (Allwood och Eriksson, 2010). Livsvärlden är den värld vi befinner oss i konstant och genom vilken vi tolkar våra upplevelser. Bengtsson (2005) menar, att undersöka andras livsvärld är fullt genomförbart men det får inte glömmas att forskare själv alltid befinner sig i en egen livsvärld. Horisont-begreppet innefattar att då en forskares livsvärld sammanstrålar med en annan livsvärld sker en horisontsammanmältning. Vid ett sådant möte då två livsvärldar möts kommer en horisontvidgning ske. Med det menas att förståelsen för ett fenomen ökas och nya frågor och andra reflektioner kring ämnet kan upptäckas.

Hermeneutik är relevant när man studerar andras livsvärld. Hermeneutik betyder tolkningslära eller förståelselära och används för att analysera den information man har genom den kontext det utspelar sig i. Ett hermeneutiskt synsätt kan ge förståelse för hur horisontsammanmältning sker. Fenomenologi och hermeneutiken är sammankopplade genom att det inte alltid går att låta upplevelser och erfarenheter endast betraktas på avstånd utan för att komma åt den gemensamma essensen i fenomenet skapas en horisontsammanmältning. Horisontsammanmältningen är en sammanfogning av

⁴ ”ap” är ett prefix som härstammar från latinets ”ad” som betyder ”till”. Ungefärlig betydelse: Tillpresenteras, presenteras i periferin (Bengtsson, 1988)

undersökarens föreställningsvärld och studieobjektets förståelsehorisont. Det blir en hermeneutisk spiral där tolkningar sätts i sammanhang och stegvis ökar förståelsen för fenomenet (Bengtsson, 2005) och blir till en horisontvidgning.

Fenomenologi som teoretisk referensram är relevant för denna studie då studieobjektens erfarenheter och förhållningsätt står i fokus för att belysa resonemang kring delat ledarskaps potential och möjligheter. Resultatet av empirin kommer att analyseras genom en hermeneutisk, fenomenologisk ansats där respondenternas livsvärldar sammanfogas i en horisontsammanmältning med min förförståelse och resulterar i en horisontvidgning av fenomenet.

4 Metod

Detta är en kvalitativ studie med utgångspunkt i fenomenologisk metod. Det är en lämplig metod då forskaren önskar befinna sig nära och möta den situation som undersöks då det ger en förståelse för gruppen, organisationen eller individen att möta dem i deras verklighet. Fenomenologi genom en kvalitativ metod används för att visa på intresset för respondentens livsvärld och dess sociala fenomen (Holme och Solvang, 1997).

Att studera en livsvärld måste göras med en kvalitativ ansats, det går inte att räkna på eller mäta och det är endast i mötet som den andres livsvärld kan visa sig (Bengtsson, 2005). Genom en fenomenologisk teoretisk ansats så kan de studerade personernas livsvärld presenteras genom deras tolkningar av hur den ser ut. Denscombe (2009) menar, att fenomenologin erbjuder en möjlighet för att redogöra för komplicerade livsvärldsförhållanden och kan lyfta fram uttryckliga drag i ett fenomen. Det kan även tydliggöra bakomliggande drag samtidigt som hänsyn tas till den sociala verklighetskonstruktionen.

Fenomenologin är enligt Allwood och Eriksson (2010) betydelsefull för att förstå hur traditioner utvecklats och argumenterats för. Alla individer har en egen livsvärld men det kan enligt Allwood och Eriksson (2010) antas att individer som befinner sig inom samma vardagliga miljö har en jämförelsebar upplevelse. Den kvalitativa metoden är lämplig för syftet med uppsatsen då det tillåts skapa en djupare och större förståelse för det fenomen som undersöks genom att man talar direkt till respondenten genom en semi-strukturerad intervju vars upplevelse man vill förstå och förklara (Holme & Solvang, 1997). Detta i enlighet med den "hermeneutiska spiralen" där förförståelsen, eller förståelsehorisonten sammansmälter med andra betraktelser från respondenterna för att skapa en djupare insikt för både delarna och helheten av fenomenet.

4.1 Genomförande och datainsamling

De åtta utförda intervjuerna har varit semistrukturerade livsvärldsintervjuer. Vid en livsvärldsintervju är det enligt Kvale och Brinkmann (2014) fördelaktigt att sätta en intervjuguide med förutbestämda teman och förslag till frågor. Dess frågor kan sedan anpassas till situationen där intervjuaren själv känner vad som är relevant att fokusera på. En viss analys sker således redan i intervjusituationen från intervjuarens sida då man i stunden väljer vad som vidare ska fokuseras på, menar Kvale och Brinkmann (2014). Intervjuerna har enligt Kvale och Brinkmanns (2014) rekommendationer utförts på ett sådant sätt att frågorna anpassats och öppnat upp för att respondenterna ska ha fler svarsmöjligheter och ge dem en chans att uttrycka just sin åsikt eller upplevelse i frågan. Sammanfattningar, upprepningar av uttalanden och tolkningar har presenterats för respondenten under intervjuens gång för att säkerställa att yttranden har tolkats rätt samt ge en chans till förtydligande eller korrigering.

Beslut om plats och tid för intervjuerna har lämnats åt respondenterna men har genomgående genomförts i deras egen miljö, sittandes i antingen respondentens kontor eller mötesrum. Intervjuerna har utförts ostört och utan betydande avbrott eller tidspress och har tagit runt 45 minuter. De har inletts med en kortare introduktion av mig för att presentera ämnet och påminna om den information som tidigare skickats ut via mail (Se bilaga 2). Innan

intervjuerna börjat har jag bett om tillstånd att spela in intervjuerna för att kunna transkribera efteråt. Att spela in intervjuerna har varit värdefullt för att öka precisionen i dokumenteringen av empirin (Yin, 2013). Det etiska förhållningsättet och annan allmän information om intervjuerna upplägg och hantering efteråt, mailades ut i förväg. Detta var fördelaktigt då det dels förberedde respondenterna på intervjuens upplägg och omfattning och dels gav dem tid i förväg att förstå vad de bidrar till.

4.2 Intervjuguide

Intervjuguiden skapades utifrån vald teori och tidigare forskning och fick tre huvudsakliga teman (*Förutsättningar idag, delat ledarskap, framtidens ledarskap - delat ledarskap som lösning?*) som kopplas till syftet och frågeställningarna (se bilaga 1). Frågorna i intervjuguiden, har med hänsyn till den semistrukturerade livsvärldsintervju-strategin, använts som utgångspunkt vid alla intervjuer men har även anpassats i viss mån under intervjusituationen på så vis som rekommenderas av Kvale och Brinkmann (2014) och Yin (2013). Detta för att i enlighet även med den fenomenologiska ansatsen ta reda på respondenternas upplevelser och uppfattningar. Frågorna har hållits så öppna som möjligt men har också varit något ledande på så vis att jag varit tvungen att se till att jag och respondenten reflekterar kring samma typ av delat ledarskap som redogörs för under punkt 2.3.1.

Intervjun började med att ställa grundläggande frågor om befattning, tid i den positionen samt tidigare erfarenhet av chef-och ledarskapet. Frågorna berörde i huvudsak den upplevda arbetssituationen idag som chef, eventuell problematik i chefsrollen och anledningar till det. Sedan berördes delat ledarskap som ett koncept med fokus på att få en bild av respondenternas syn på det. I samtliga intervjuer fördes också samtal om chefsförsörjningsproblematiken och huruvida det har märkts ett bristande intresse för chefskapet bland unga. Därefter övergick intervjuerna till att handla om hur respondenterna ser på användningsmöjligheterna för ett delat ledarskap och dess effektivitet för verksamheten.

4.3 Urval av respondenter

Villkoren för att respondenterna ska ha ansetts vara lämpliga kandidater har varit att de idag innehar en chefsposition med personalansvar. De ska ha haft en betydande erfarenhet⁵ av att vara chef i en mellanstor till stor organisation. Det lades ingen vikt vid huruvida de tidigare haft erfarenhet eller ej av delat ledarskap utan fokus var på deras ledarskapssituation idag, som är singulär. De respondenter som valdes representerar en bra spridning horisontellt och vertikalt inom chefspannet, både inom offentlig och privat sektor. Det är enligt Yin (2013) ändamålsenligt att sträva efter ett brett spektrum inom de uppsatta kriterierna för en lämplig respondent för att omfatta kandidater som kan ge motstridig data om ämnet. Då forskningsfrågan undersöks ur ett fenomenologiskt perspektiv så är det viktigt att ha representativa respondenter som är bekanta med det som undersöks (Allwood och Eriksson, 2010).

⁵ Respondenterna har själva svårt att exakt bedöma sin erfarenhet av chef och ledarskapet i antal år. Minst uppgivna år i erfarenhet bedöms till sju år.

Respondenterna har kommits i kontakt med genom ett ändamålsenligt snöbollsurval (Yin, 2013). Snöbollsurval är en form av delvis bekvämlighetsurval där det funnits några grundkontakter som sedan vidare har förmedlat kontakten med andra individer som är relevanta för studien och uppfyllt tidigare uppsatta krav för att undvika snedvridning, vilket rekommenderas av Yin (2013). Urvalet är således inte slumpvis och enligt Bryman (2011) är det inte alltid lämpligt med slumpmässigt urval då det kan ta studien åt ett annat håll än vad som var avsikten. Ingen ytterligare information om respondenterna kommer att ges med hänsyn till att konfidentialitetskravet, se nedan under rubriken *forskningsetiska aspekter*.

Respondent 1	Verksamhetschef	
Respondent 2	Verksamhetschef	
Respondent 3	Ekonomichef	
Respondent 4	HR-chef	
Respondent 5	Sektorschef	
Respondent 6	Områdeschef	
Respondent 7	Manufacturing Program Manager	
Respondent 8	Productionmanager	

4.4 Tillförlitlighet

Kvale och Brinkmann (2014) menar, att reliabilitet och validitet inte alltid fått utrymme i kvalitativ forskning. Sanningsvärdet i kvalitativ forskning har istället benämnts med andra begrepp så som tillförlitlighet, trovärdighet, pålitlighet och konfirmerbarhet i kvalitativa studier. Kvale och Brinkmann (2014) gör en omvärdering av begreppen reliabilitet, validitet och generaliserbarhet för att göra dem relevanta för intervjustudier. Nedan följer en diskussion om nämnda begrepp kopplade till denna studie.

4.4.1 Validitet och reliabilitet

Reliabilitet berör tillförlitligheten och huruvida ett resultat kan upprepas om den genomförs vid en annan tidpunkt och av någon annan. Risken är att respondenterna kan ändra sina svar beroende på situation och vem som utför intervjun. Intervjuaren riskerar att påverka resultatet genom att ställa frågorna på så vis att de kan bli ledande. Kvale och Brinkmann (2014) menar dock att lägga för stor vikt vid reliabiliteten vid en kvalitativ studie kan motverka syftet med att låta respondenten reflektera. Vid en fenomenologisk ansats kan det vara svårt att lägga för stor vikt vid reliabiliteten då intervjun bör följa respondentens resonemang om sin livsvärld. Stukát (2011) menar, att forskningsfrågan bör bestämma metoden och för denna studie bedömer jag att en fenomenologisk ansats är lämplig även om reliabiliteten kan anses problematisk. Stukát (2011) menar, att ifall en studie ska anses ha en hög reliabilitet så krävs en annan typ av mätinstrument. En annan lämplig metod kunde vara att komplettera empirin med observationer. Observationer kan enligt Yin (2013) vara ett ovärderligt verktyg då information som ges inte har bearbetats av någon annan utan den upplevs direkt av forskaren. Observationer skulle kunna anses vara en lämplig metod för att ge en objektiv uppfattning om respondenternas arbetssituation. I denna studie har dock livsvärldsintervjuer ansetts vara en lämplig metod för att visa på den subjektiva föreställningen och beskrivningen av respondentens uppfattning.

Med validiteten i detta sammanhang menas huruvida intervjuerna speglar de fenomen och variabler som är avsett (Yin, 2013). Enligt Kvale och Brinkmann (2014) kommer forskarens intervjuteknik att påverka validiteten då intervjuarens utförande och känslighet för frågor och följdfrågor påverkar. Intervjuernas resultat påverkas också vad respondenterna väljer att dela med sig av. Stukát (2011) menar, att om intervjuaren kan ge ett förtroendeingivande intryck kommer chansen till att få sanningsenliga svar att vara större.

Holme och Solvang (1997) menar, att när en forskningsfråga formuleras grundar den sig oftast på en förförståelse för problematiken som skapats genom erfarenheter, utbildningssituationer eller andra diskussioner i exempelvis media. Så är fallet även här. Under teori och tidigare forskningssökning så har denna förståelse fördjupats och utvecklats. Dock kan jag uppleva att den förförståelse som finns när intervjuerna sker kan påverka hur frågorna ställs och vilka följdfrågor som ges, men det kan också anses ligga i en semistrukturerad intervjus natur. Kvale och Brinkmann (2014) benämner strävan efter att som forskare försöka hålla sig objektiv till subjektiviteten i en studie som en reflexiv objektivitet. Det innebär att forskaren bör vara medveten om sin egen påverkan på kunskapsförvärvandet och hur resultatet kan tolkas därefter vilket har eftersträövats i denna studie.

Vid tematisering och kodning finns risken att övertolka resultat och lyfta fram mönster som egentligen inte är tydliga för att bekräfta det man satt upp för sig själv. Det finns en risk som det alltid gör vid kvalitativa studier med semistrukturerade intervjuer (Bryman, 2011) att vissa detaljer kan få allt för stor betydelse i resultaten. För att hantera detta har jag strävat efter att vara tydlig i resultatet när det endast är en eller få respondenter som kommenterat något på ett sätt som ändå kan anses relevant för studien.

4.4.2 Generaliserbarhet

En vanlig kritik som riktas mot kvalitativa studier handlar om dess generaliserbarhet. Det är en relevant fråga att ställa mot denna studie då den inte riktar sig mot en specifik organisation eller är en fallstudie. Kvale och Brinkmann (2014) beskriver hur resultatet kan analytiskt generaliseras. Generaliseringar från studien kan dras genom en påståendelogik, då argumenten bygger på både empiri och teori. Läsaren får själv avgöra generaliseringsmöjligheter, jmf rättspraxis, och bestämma huruvida den kunskap som framkommer i denna studie är relevant till liknande situationer. Stukát (2011) menar, att relaterbarhet kan anses vara en mer korrekt term när det talas om en svagare form av generalisering. Relaterbarheten avgörs av hur noggrant resultaten beskrivs så att paralleller kan dras till liknande situationer av andra.

4.5 Forskningsetiska aspekter

Etiska aspekter som har tagits i beaktande under studien är de fyra grundläggande etiska aspekter som beskrivs av Bryman (2011). Dessa är *informationskravet* vilket innefattar att tydligt underrätta deltagarna i studien om syftet samt att det är frivilligt att delta. *Samtyckeskravet* innebär att deltagarna själva har rätt att bestämma huruvida de vill medverka eller ej. Båda dessa krav har hanterats genom information via mail vid den första kontakten

där respondenterna har fått ta ställning till huruvida de är intresserade av att delta eller ej. Endast en av de nio tillfrågade respondenterna avböjde medverkan. Se Bilaga x.

Konfidentialitetskravet innebär att alla intervjupersoners information och personuppgifter ska behandlas ansvarfullt och på ett säkert sätt. Då respondenterna uttalat sig kring sin arbetssituation idag och hur de ser på organiseringen av dess arbete kan intervjuerna komma att beröra känslig information som kan misstolkas om den tas ur sitt sammanhang. Därför kommer inte någon identifierbar information ges om respondenterna som kan kopplas till deras person eller organisation de arbetar för. Det sista, *nyttjandekravet*, berör hur informationen endast får användas till den aktuella studien och inte förmedlas vidare till ett annat tillfälle. All information har sparats under arbetets gång men efter avslutad process kommer det att tas bort.

4.6 Bearbetning och analys av empirisk data

Intervjuerna har spelats in, transkriberats och intervjumaterialet har omarbetats genom en tematisk analys (Bryman, 2011). Centrala teman har identifierats genom de teman som återfinns i intervjuguiden. Subteman har också kunnat identifieras genom underfrågorna i intervjuguiden tillhörande de olika temana. Övriga subteman som inte hört till intervjuguidens uppsatta ramar har sökts efter och då har det letats efter metaforer och analogier, likheter eller skillnader i hur respondenterna resonerat kring frågor, språkliga likheter i att uttrycka sig och även svar som har varit i enlighet med vad tidigare forskning och teorier säger. En horisontsammansmältning har eftersträvat för att skapa en slutsats, d.v.s. gemensamma beskrivningar och åsikter om frågeställningarna.

Att tolka det insamlade materialet ingriper alltid en risk att något övertolkas eller lyfts ur sitt sammanhang och tolkas annorlunda av läsaren än vad som var avsett. Det föreligger alltid en kommunikationsproblematik mellan forskaren och respondenten. Den kan variera i sin styrka men tolknings- och översättningsproblematik finns alltid i viss mån och kan inte helt uteslutas. Därför är det betydelsefullt att inte tolka något resultat eller citat som en absolut sanning (Holme och Solvang, 1997) vilket har försökt att undvikas. Kvale och Brinkmann (2014) menar, att uttalandena inte har samlats ihop utan ska ses som något som skapats tillsammans med intervjuaren. Den hermeneutiska spiralen fortsätter och skapar en horisontvigning.

5 Empiri

Det empiriska resultatet från intervjuerna kommer att presenteras utifrån tre teman, uppdelat på de två frågeställningarna. I enlighet med vad Kvale och Brinkmann (2014) menar så sker en viss analys redan i den semistrukturerade intervjun då den följer teman från intervjuguiden och forskaren styr vad som ska talas om. Här har under båda huvudrubrikerna vissa subteman identifierats i enlighet med det innehåll som återfinns i tidigare forskning (se avsnitt 2). I detta avsnitt ges ingen ytterligare analys än tematisering. Det empiriska resultatet kommer vidare att analyseras och diskuteras under avsnitt 6.

Empiri som berör första frågeställningen kring chefers upplevda arbetssituation, vad gäller förutsättningar och behov av förändring, beskrivs under rubriken *Upplevd arbetssituation och förändringar över tid*. Empiri som berör den andra frågeställningen kring chefers uppfattning om vilken roll delat ledarskap kan komma att spela i organisationers framtid redogörs för under *synen på det delade ledarskapet* och *det delade ledarskapets möjligheter*.

Syftet med studien har varit att ta undersöka hur delat ledarskap kan underlätta chefers arbetssituation, ur de singulära chefernas perspektiv.

5.1 Upplevd arbetssituation och förändringar över tid

5.1.1 Identifierade problem i chefsrollen

Det framkommer av intervjuerna att arbetssituationen och belastningen för de singulära cheferna är varierande. En gemensam nämnare är att det förekommer uppgifter som inte alltid anses hemmahörande i chefsrollen. Uppgifterna det talas om handlar om administration och dokumentering. De beskriver situationen som att det inte finns någon som kan göra det då stödfunktionerna saknas eller är tungt belastade. Det som tidigare hanterades av administratörer och sekreterare ska nu hanteras av cheferna och viss mån medarbetarna.

När jag började hade vi sekreterare och en helt annan typ av stöd. Det fanns riktiga administratörer och då kunde man fokusera på det viktigaste. Idag tycker vi att systemen ska vara så effektiva att stödfunktionerna inte behövs! Men jag menar att systemen inte är så effektiva. Det tar tid att sätta sig in i dem... nått som man gör någon gång om året eller så, finns liksom inte i närminnet, va. Det tar tid att ta reda på hur man ska göra... Å så försvinner det, så får man börja om. Helt plötsligt har det gått en hel dag (Respondent 8).

Uppgifterna kan vara enkla men trots det tidskrävande och fokus flyttas från andra uppgifter som av vissa anses mer lämpliga för chefskapet. Det ska inte ses som en negativ utveckling men däremot så ska tidseffektivisering inte överskattas enligt respondenterna. Det främsta problemet med datasystemen och kontrollsystemen är inte det dagliga arbetet. Problemen återfinns när det handlar om sällanuppgifter som ska utföras.

Sådana saker brukar ofta slita på cheferna, man är aldrig riktigt up to date med verktygen. Hur var det jag gjorde med detta nu... Och det finns ju teoretiska diskussioner som är det lämpligt att det ligger på chefen? Eller är det bättre att lägga det på kvalificerade administratörer som liksom kan jobba med det systemet löpande och ha det färskt i huvudet (Respondent 1)

Situationen för chefer anses av samtliga respondenter som att den kan komma att övervägas och omarbetas i viss mån. Hållbarheten i chefsrollen ifrågasätts av några respondenter på så vis att det reflekteras över om det är möjligt att arbeta som chef med dessa förutsättningar fram till pensionen. Att reflektera och spekulera över huruvida rollen kan se annorlunda ut är inte främmande för många av respondenterna och de menar att samtalet om problematiken finns närvarande i arbetslivet. Problemen identifieras och återfinns dock inte i ledar- och chefsrollen som sådan, utan snarare i de tillkommande arbetsuppgifterna. Att göra om rollen alltför mycket och gå ifrån det singulära traditionella ledarskapet i en vidare utsträckning möts ofta med oro för hur medarbetarna ska reagera. Det är viktigt för respondenterna att medarbetarna upplever en tydlighet i ledarskapet och att det inte skapas risk för oklarheter.

Respondenterna upplever att decentraliseringsutvecklingen har främst ekonomiska skäl som kan härledas till den senaste stora finanskrisen och därpå följande lågkonjunkturer. I och med den ekonomiska utvecklingen har det funnits överhängande besparingskrav. Denna situation beskriver respondenterna både från offentlig- och privat sektor. Även om ekonomin generellt ser lite annorlunda ut används fortfarande samma strategi för organisering. En respondent uttrycker det så här:

För fanns många supportfunktioner, men så blev det runt 2008 där... finanskrisen. Ja då skars det ju ner på allt, framförallt administratörerna, det kan vi klara själva. Sen samtidigt var det ju utvecklingen med alla system och det rationella tänket med varför ska vi ha en gubbe som sitter och fyller i detta åt en när de kan göra det själva! Någonstans där tror jag vi gjorde bort oss. Nu sitter vi ju här och sliter med saker som enkelt kan skötas på annat sätt men vi har inte fyllt på de resurserna igen utan nu rullar det bara på och nu har vi ju vant oss! (Respondent 8)

5.1.2 Förändring av förutsättningar

En förändring som beskrivs är att tempot är högre idag. Ett flertal respondenter hänvisar till sina smartphones och datorer och menar att man alltid är tillgänglig. Tillgängligheten beskrivs som påfrestande på så vis att de som mailar och vill ha kontakt ofta förväntar sig snabbt svar. Några av respondenterna resonerar kring hur det kan hanteras genom att officiella policies införs för att begränsa tiden som läggs på den typen av kommunikation. En annan aspekt som lyfts med ständig åtkomst är att det är så enkelt att skicka iväg frågor och synpunkter. Det går fort och kan vara anonymt om så önskas. Den teknologiska utvecklingen har präglat arbetssituationerna för chefer. Respondenterna menar att tålamod, eller att vänta på svar och besked känns främmande för många idag. En respondent talar också om vikten av att vara tydlig med när man kan förvänta sig att få svar på sina frågor eller ärenden. Det är inte rimligt, menar denne, att sitta vid datorn och kasta sig över frågor hela tiden.

Alltså det är ju väldigt lättillgängligt, det är väldigt lätt att maila, SMSa och skriva en insändare så fort man inte är nöjd. Just det här med att... är man missnöjd så kan man slänga ur sig det. Och då måste man bemöta det. Chefsrollen är lite mer utsatt idag, och det speglar sig också i medarbetarens uppträdande, att de är också mer ifrågasättande, inte accepterar vad som helst. De (medarbetarna eg. anm.) ställer absolut högre krav (Respondent 2)

Möteskulturen är något som nämns som tidskrävande och kan upplevas som en blockering av arbetsgången. Både respondenter från den privata och offentliga sektorn uttrycker en viss frustration över hur mycket tid som går åt till det. Det är, som beskrivs av en respondent, en väldigt stor del av chefskapet och bör inte ses som något onödigt men om det ska kombineras med övriga administrativa uppgifter och andra kontrollfunktioner kan det sammantaget bli

fler timmar på en vecka än vad som är tänkt att man ska arbeta. Det kopplas också ihop med tiden man sitter framför datorn

Här är det möten med medarbetare, det är möten med andra. Det är nästan 85% av min tid som går åt till möten... och det är inte meningslösa möten! Utan det är saker som att jag måste träffa andra människor. Jag kan inte sitta här och skriva saker för mig själv hela tiden, men det gör ju att alla de andra sakerna får ske på en annan tid, och när ska det vara egentligen? (Respondent 4).

5.1.3 Postheroiskt perspektiv och expertrollen

Det är tydligt i intervjuerna även om det inte uttrycks bokstavligt att ledarskapet inte fungerar om man ska ses som en heroisk gestalt. Respondenterna menar att den rollen inte känns igen hos dem själva eller bland kollegor. Respondenterna menar att idag är den svårförenlig med de förväntningar som finns på chefsrollen. Det upplevs av respondenterna att en stor del av deras arbete ska vara att motivera och engagera sina medarbetare och få utöva sitt ledarskap men att tiden inte räcker till det. Alla respondenter är måna om sina medarbetare och uttrycker tydligt vikten av dem och deras välbefinnande. Flera respondenter framhåller att chefsrollen egentligen ska ses som en egen profession och inte som att man är den bästa på den expertis som utövas av verksamheten. Förändringen mot det postheroiska ledarskapet beskrivs i termer som att chefsrollen börjar gå ifrån experttänket. Det handlar inte om att chefen ska vara bäst på arbetsuppgifterna som ska utföras utan chefen ska var chef.

Om jag skulle ta över en fråga så är det inte säkert att det skulle bli bättre för jag kan inte den på samma sätt som dem (medarbetarna eg. anm.). Det viktiga är att stötta dem och coacha dem att komma med förslag på lösningar. Jag måste ju ha tillit till mina medarbetare. Sen säger man ju att man inte behöver kunna verksamheten för att leda den och där förankrar jag mig lite grann (Respondent 3).

Respondenterna menar att själva chefskapet ska bestå av att underlätta, främja, styra arbetet och leda det men inte att vara den yttersta experten. Chefsrollen ses inte som en expertroll och ingen av respondenterna verkar känna igen sig i den beskrivningen. En fråga som ställs är dock huruvida alla är förberedda på att chefsrollen kan ses som ett yrke eller en profession för sig och att det därmed ställs andra krav på cheferna.

En förändring som jag kan se, om jag tänker mig längre tillbaka i tiden, så visste ju chefen bäst förut. Men idag ser jag ju att de bästa svaren finns hos medarbetarna och inte i chefens huvud. Då ställer vi andra krav på chefsrollen, att du måste få din grupp mot en vision eller riktning, ja, jo det är ju andra krav. Då krävs det ju nått annat av mig än att jag ska sitta här och säga att jag är den bästa läraren eller den bästa ingenjören eller den bästa sjuksköterskan, utan då krävs det ju att jag ska va bäst på att leda människor (Respondent 4).

5.2 Synen på det delade ledarskapet

5.2.1 Upplevda hinder och nackdelar som identifierade av respondenterna

De juridiska konsekvenserna tar respondenterna självmant upp i samtliga intervjuer. Ansvar och ansvarsfördelningen ligger som ett stort orosmoln över att dela position. Till de resonemangen hör också samtalen om hur det egentligen kan anses legitimt av medarbetarna då de är av uppfattningen att det aldrig kan bli likställt i praktiskt mening. Några av respondenterna reflekterar över hur det i egentlig mening aldrig kan komma att bli jämställt fullt ut och hur det kan ligga till grund för konflikter bland de delande parterna.

Respondenterna talar om hur det kan vara enklare att införa delat ledarskap vid en situation som måste lösas. Då finns också förståelsen för förändringsbehov i resten av organisationen och det kan möjligen tas emot bättre.

Jag tror att alla är införstådda med att man gör det som är lämpligast för organisationen
(Respondent 6)

Just hur man vet att det ska bli framgångsrikt eller ej, är ett frågetecken som höjs av flera. Några respondenter frågar efter framgångsrika exempel att ta efter. Att kunna förutspå framgången framhålls som en viktig faktor för respondenterna ifall det ska bli en reell satsning.

Sen så vet jag inte riktigt hur länge man kan räkna med att något sånt håller såklart. Det kan ju vara svårt... att se att det är hållbart under en längre period just för att det är så påfrestande för den relationen (mellan de två delande parterna eg. anm.). Det gäller ju verkligen att de kan hålla sams och driva en gemensam linje, haha, det klarar man ju knappt annars så det vet jag inte hur det ska gå (Respondent 7).

Att se nackdelarna med det delade ledarskapet har inte varit några svårigheter för respondenterna och de har alla gett liknande svar. Den största farhågan med ett delat ledarskap som uttrycks är otydligheten. Det finns en oro i att kommunikationen mellan de delande cheferna inte ska fungera. Hur ska man kunna säkerställa att informationen som ges är samma från de båda och hur ska man få medarbetarna att lita på detta. Det kan bli rörigt för medarbetarna att avgöra och se dem som jämställda parter. Återigen så nämns tidsåtgången för att kunna utöva det på ett effektivt sätt. En reflektion som görs av flera respondenter är hur man ska kunna förutse framgång och veta att det kommer bli en lyckad satsning. Ett flertal respondenter har liknat situationen vid föräldraskap och äktenskap.

Jamen då kanske det blir så här att 'jaha, då fick jag inte rätt svar av mamma, då frågar jag väl pappa då!', haha. Nä men man måste nog se till att det där sitter riktigt djupt, och då är vi ju inne på att den relationen måste fungera (mellan de delande cheferna Eg. anm.) (Respondent 1)

5.2.2 Fördelar identifierade av respondenterna

Respondenterna ser överlag inte fördelarna med att ha ett rakt av samledarskap där det delas lika på allt, utan när beskrivningarna om fördelar tonar upp sig tenderar de att handla mer om ett funktionellt delat ledarskap. Respondenterna reflekterar över hur den ökade kompetensen kan bidra men ser det mest som att två personer med olika bakgrund sammanstrålar för att hantera en situation.

/.../ om man är två kan man ju springa på de frågor man är bäst på (Respondent 1).

Fördelar som kan ses av respondenterna vid ett delat ledarskap handlar om avlastningen och att uppleva det delade ansvaret. Att känna ett ökat stöd och en bredare kompetens i sina processer är det som beskrivs som värdefullt. Utvecklingspotentialen lyfts också av vissa respondenter för de delande individerna. Med det syftar man på hur situationen och det nära samarbetet kan skapa lärande situationer och ett ökat utrymme för reflektion. En stor del av vad som ingår i ett delat ledarskap handlar om kommunikationen mellan de två parterna, men även att hantera kommunikationen gemensamt utåt och se till att samma sak förmedlas. Det

kan ge en chans till utveckling för de delande individerna menar några respondenter men reflekterar också över hur lång tid det tar innan det förvandlas till en fördel för organisationen.

Det är ingen mening med att sätta två lika personer på det för då tänker de ju likadant, olikheten är verkligen på riktigt givande. Det är som i ett äktenskap /.../ det är olikheten som gör att man får ut så mycket av det (Respondent 4).

Kommunikationsaspekten gör att det ställs stora krav på att sätta sig in i den andres tankar och idéer för att generera samspelet. Det gör samtidigt att tiden ökar för att reflektera, vilket respondenterna uttrycker som någonting positivt. Vissa menar att tid för reflektion i det singulära ledarskapet är något man får sköta själv. Respondenterna framhåller betydelsen av att det delade ledarskapet uppfattas som en och samma ledarfunktion. Många uttrycker vikten av att det finns en geografisk närhet mellan dem.

De fördelar som visats på i tidigare forskning angående det delade ledarskapet som en ökad trygghet i beslutsfattandet och i att kunna öka kunskapsstillgången eller täcka in större kompetensområden upplevs kunna hanteras i och med den satta ledarkulturen som känns igen genom den svenska ledarkulturen som många respondenter nämner och identifierar sig med. Att få stöd i sina beslutsprocesser och bolla idéer med någon upplever respondenterna som att det finns möjligheter till ändå. Att avlastning kan behövas håller de med om men inte i den formen som beskrivs av ett utpräglat samledarskap.

5.2.3 Det delade ledarskapet i den svenska kulturen

En annan del av möteskulturen som lyfts fram är hur den görs för syns skull och syftar till att skapa en form av legitimitet utåt. Det anses av några respondenter vara en avart av den svenska kulturen som gör arbetssituationen väldigt tidskrävande och ineffektiv. En av respondenterna som befinner sig i en mer internationell kontext menar att förekomsten av att alltid sträva efter att uppnå konsensus för svenska ledare är en värdefull aspekt men ifrågasätter tidseffektiviteten med att arbeta så. Vidare menar respondenten att det är ett bra sätt att arbeta på men om det resulterar i att grundläggande operativa arbetsuppgifter får prioriteras bort, exempelvis personalfrågor, kan det inte anses vara en bra utveckling. Slutsatsen som respondenten drar av det är att chefsrollen då inte räcker till för att hantera allt som förekommer. Samma respondent framhåller att svensk konsensus är eftersträvaransvärd samt att bruket att kunna delegera uppgifter till medarbetare om chefen själv inte hinner med är tacksamt men då gäller det också att det faktiskt sker i praktiken och att kulturen tillåter det. Det framgår av respondenterna att ett delat ledarskap inte är en främmande tanke i det svenska sättet att leda organisationer och verksamheter. Konsensus och prestigelöshet nämns som viktiga faktorer för ledarskapet som det praktiseras idag. Samtidigt så reflekteras det över huruvida delat ledarskap är lösningen på de problem som beskrivs av respondenterna.

Nja, alltså då tror jag mer på att minska ansvaret. Ska man ha delat ledarskap kan man lika gärna ha mindre områden istället (Respondent 6)

Den svenska ledarskapskulturen beskrivs ofta i positiva termer av respondenterna men det finns även en viss tendens till att beskriva det som tidskrävande och av vissa som ineffektivt.

En respondent beskriver hur den auktoritära rollen inte riktigt hör hemma i Norden och det nordiska ledarskapet, som denne upplever det. Samtidigt framhåller respondenten att det i en konsensus kultur också ställs höga krav på personliga förutsättningar för chefer. Det krävs att man är prestigelös och lyhörd. Respondenten menar att det inte är alla som passar in i denna kultur och för att nå framgång bör man kunna hantera att bli ifrågasatt ofta. Det hänvisas från flera respondenter åter igen till den utvecklade teknologin och dess ökade tillgänglighet för medarbetare och allmänhet att kunna kritisera.

Den icke-auktoritära rollen kan vara svårare egentligen tror jag. Och det är ju det ledarskapet vi vill ha i Sverige... Konsensus ställer ju ganska tuffa krav och det är kanske det som gör att chefer inte orkar med heller. Mer och mer ifrågasättande från alla håll (gestikulerar mot datorn), det har ju ändrats de senaste 10-15 åren . /.../ Är det nånstans det passar med ett delat ledarskap så är det väl i den svenska konsensusen, grunderna finns ju här egentligen (Respondent 2).

På frågan om hur kulturen och den traditionella synen på ledarskap kan sätta käppar i hjulet för att implementera ett delat ledarskap framhåller samtliga respondenterna vid ett första skede att de inte kan tänka sig att det skulle vara fallet.

Nä...jag tror att alla förstår att man gör det som är bäst för verksamheten, sen är det ju som sagt, de personliga förutsättningarna som kommer att avgöra och mycket av det kommer ju ner till en viss prestigelöshet faktiskt (Respondent 7).

De talar om hur chefsrollen inte förknippas så mycket med status som de upplever det idag. Ett ord som framkommer ofta är *prestigelöshet* i sin chefsroll.

Som chef måste man vara prestigelös, tycker jag. Man kan inte springa omkring och tro att man kan allt för sin verksamhet, då är man...hm, rätt korkad (Respondent 5).

5.3 Det delade ledarskapets möjligheter

5.3.1 Lämpliga användningsområden identifierade av respondenterna

Reaktionerna på ett delat ledarskap är i första skedet skepsis till varför man ska införa det. Utan ett konkret presenterat problem ses det inte som ett aktuellt alternativ för en ledarposition. Det är först när det talas om vilken eventuell roll det kan spela som reflektionerna om det som något positivt startar. Att implementera ett delat ledarskap utan en föranledd anledning är inte av intresse.

Jag tror att delat ledarskap är ett sätt, men det är inte det *enda* sättet. Precis som att vara ensam chef inte behöver vara det enda sättet så behöver delat vara det heller! (Respondent 4).

Problematiken i chefsrollen, enligt respondenterna, finns inte bland de fundamentala uppgifterna. De upplever inte att de behöver något stöd i sin roll som chefer. Snarare beskrivs problematiken i hur rollen är uppbyggd idag och att det är de uppgifterna som kan behöva att hanteras och delegeras ut och bort. Samtidigt uttrycks det att så länge det finns tid är det inget större problem, men det går inte alltid att räkna med.

I ett flertal intervjuer kommer dock en underton av negativa aspekter fram i samma andetag när det gäller just tidsaspekten.

Det bygger så oerhört mycket, kan jag tycka, på dialog och kommunikation. Det kan ibland... du får ju en mycket längre tidsaspekt upplever jag det med delat ledarskap, för kommunikationen och

dialogen måste till så mycket för att det ska fungera och alla ska veta vilket utrymme... det är mycket lättare när man är en (Respondent 3).

5.3.2 Stärka ledarskapet tillfälligt

Varför man väljer att ha ett delat ledarskap och hur respondenterna främst ser att det används är vid förändringssituation. Det beskrivs som att det kan vara en lämplig tillfällig lösning för att hantera nya situationer. Det rör sig mest om sammanslagningar, nedläggningar och nyuppstartade enheter, situationer som är särskilt påfrestande för både ledarskapet och organisationen. Respondenterna ser gemensamt delat ledarskap som ett verktyg eller en strategi för att tillfälligt stärka upp en svår situation. Några av respondenterna nämner även sjukskrivningar och föräldraledighet som situationer där det kan vara fördelaktigt att tillfälligt sätta in ett delat ledarskap. Gemensamt för alla respondenter är att det ses som en tidsbegränsad lösning som sedan mynnar ut i ett singulärt ledarskap igen. En respondent uttrycker det sammanfattningsvis så här angående delat ledarskap som en lösning vid förändring:

För det kostar ju ändå, man kanske kan komma igång mycket tidigare med förändringsarbetet och det kan bli mycket smidigare. Kostnaderna för två dubbla löner är ju egentligen inte jämförbara med de kostnader som kan bli om man blir sjuk eller måste rekrytera snabbt eller så. Eller det lidandet. Det kan säkert motverka utbrändhet också (Respondent 6).

Delat ledarskaps fördelar identifieras ofta vara för att hantera en uppkommen situation. Ingen av respondenterna ser delat ledarskap som en permanent organisering av chef- och ledarskapet. Att dela på ledarskapet nämns av en respondent som ett fördelaktigt verktyg vid en rekryteringssituation. Ett exempel på hur en respondent reflekterar kring det är hur det ses som ett verktyg för att tackla en besvärlig situation där man kan komplettera bristande kompetens istället för att öka den för att hantera ytterligare uppgifter.

Ja, en fördel är ju rekryteringssituationen, om du hamnar i en svårrekryterad situation där du kanske inte har möjlighet ... att få en jaa, toppchef. Då kan delat (ledarskap eg, anm.) vara ett alternativ. Om marknaden är så som... om den är ogynnsam eller om man inte är attraktiv, att du inte kan locka bra personal, då kan det vara ett alternativ (Respondent 3).

Andra fördelar som nämns i rekryteringssamband är inskolningen av nya chefer. Några av respondenterna talar om det som en övergångsperiod och som en strategi för att skapa en lärande miljö vid ett chefsbyte eller sammanslagning. En av respondenterna uttrycker dock att det är av stor vikt att man sedan tidigare skapat sig erfarenheter inom ledarskap och att inte det första chefskapet är delat. Respondenten menar att det krävs en viss erfarenhet för att kunna förstå och använda sig av fördelarna som uppkommer vid delat ledarskap för att det ska gynna organisationen och inte bara individen.

Jag har ju en bild av att om en yngre person vill bli chef så är det för att den vill testa. Men får man bara testa ena vingen då, och någon annan flaxar med den andra så kan det va lite hämmande, när personen är som mest mottaglig och sugen så får man bara testa halva spelplanen om man går in i ett delat ledarskap, och sen över tiden kan det initiala suget slocka och sen kanske man inte är lika mottaglig (Respondent 1).

5.3.3 Chefsförsörjningen

På frågan om hur respondenterna reflekterar kring framtida chefsförsörjning varierar svaren. Ett gemensamt konstaterande bland respondenterna är att de kvalificerade ansökningarna till utannonserade poster inte kommer i överflöd. Påståendet att svårigheterna med att ersätta chefer i framtiden kan komma att öka är det ingen av respondenterna som ställer sig frågande till. De tendenserna känns igen och organiseringen av chefsrollen diskuteras mest i termer av hållbarhet.

/.../ och det upplever jag att chefer tycker 'hur mycket arbetsbelastning kan vi ha och hur mycket kan man förvänta sig av den här rollen'. Man ska va psykolog, man ska va ekonom, man ska va allt möjligt... Så jag förstår verkligen de som ifrågasätter, 'är det här jag ska göra med mitt liv?' Feedbacken får man ju inte så ofta som chef. Ja, nä... jag tycker verkligen vi måste reflektera över chefsers förutsättningar i framtiden. Jag undrar om det är riktigt hållbart i längden (Respondent 4).

Stödfunktionerna kommer återigen upp till diskussion när det handlar om att kunna attrahera och rekrytera nya chefer. Vid påståendet om hur unga idag i större mån väljer bort en chefsposition är respondenterna till största del samförstådda om att en faktor är hur chefsrollen ses på. Flertalet respondenter menar att de har upplevt att medarbetare har tvekat att ta sig an en mer ansvarsfull position eller gå in i ett chefskap. Då har det handlat om att man inte ser sig själv i den positionen eller att man upplever det slitsamt. Samtidigt menar respondenterna generellt att en chefsposition inte är någonting som alla kan göra och rollen kan vara ansträngande men att det är ingenting som undanhålls på något sätt. Här återkommer även resonemangen om chefsrollen som en egen profession och inte som en expert. Att vara bäst på någon verksamhetsnära uppgift betyder inte att chefskapet blir lyckat, menar majoriteten av respondenterna. Att stödfunktionerna saknas och är något som bör återinföras är en gemensam tanke. Två av respondenterna har arbetat för att lösa avlastningen genom att undersöka om stödfunktionerna kan ökas. En respondent uttrycker det såhär:

En del av lösningen är administrativt avlastande... ja, alltså en del av sakerna vi gjorde på 70-talet var nog helt rätt! När vi liksom hade en helt annan administration kring oss. Sen tog man ju väck allt det och det är det som drabbat chefer också. Allting ersätts ju med dataapparaten (Respondent 5).

5.4 Sammanfattning resultat

Att ledarskapet och chefsrollen kan komma att behöva förändras talas det om, men det handlar snarare om vad som kan komma att ingå i arbetsbeskrivningen. Delat ledarskap i form av funktionell delning eller annan form tycks mer tänkbar än ett komplett samledarskap. Samledarskapet är en tanke som många av respondenterna uttrycker att de vill se lyckade exempel på. Dels för att veta hur det genomförs och dels för att konkret se fördelarna och huruvida det inte kan uppnås på ett annat sätt. Delat ledarskap tolkas gemensamt av respondenterna främst som en lösning på en uppkommen situation. Det talas om det som ett sätt att hantera något som man annars inte vet hur man ska sköta. Några av respondenterna har svårt att föreställa sig hur ett förslag på att implementera det skulle komma uppifrån. De tänker sig att det oftast sker på individernas förslag och inrådan.

Det hävdas av några respondenter att, den fortsatta decentralisering och minskad maktavstånd eventuellt börjar gå överstyr. När frågan ställs om chefsers situation och om avlastning kan

behövas framkommer från flera respondenter att man ser att chefsrollen inte alltid är hållbar. Vissa respondenter pekar på att den främsta anledningen till att chefer inte orkar med är den höga arbetsbelastning, och då främst det administrativa och alla kontrollsystem. I vissa fall har den mediala utsattheten som den yttersta ansvarige chefen framhållits som påfrestande. Att ha begränsade resurser lyfts också som en aspekt som anses slitsam, då man ser att förutsättningar kan saknas för medarbetare och det går inte att påverka i den mån man önskar. Några av respondenterna anser att det har varit så under en längre tid medan andra anser att det har skett en markant ökning under de senaste åren

6 Analys och diskussion

Chefers förutsättningar har förändrats dels genom samhällets ekonomiska utveckling och dels genom andra förväntningar på ledarskapet. Respondenterna uttrycker att avsaknaden av stödfunktioner är ett framstående problem i deras arbete. De trender som visats i tidigare forskning om det ökade administrativa ansvaret (Döös et al. 2005) bekräftas av respondenterna genom deras berättelser om sin livsvärld. Att hantera de administrativa uppgifterna upplevs av respondenterna som tidvis påfrestande. Björk et al. (2013) menar att många illegitima uppgifter i chefsrollen kan leda till en sämre upplevelse av arbetsstillfredsställelse och motivation. Det kan i förlängningen leda till ohälsa och är relevant att reflektera över när det gäller chefsrollens hållbarhet. Att skära ner på stödfunktioner och att lägga mer ansvar för det administrativa arbetet på chefer gör att det är svårt att hinna med att utveckla och leda verksamheten framåt vilket bör vara en central faktor i chefskapet (Döös et al. (2005).

Att förstå sin roll som ledare och chef, inte som expert, menar respondenterna är en central utveckling av ledarskapet och identifieras som en essens av fenomenet. Några av respondenterna reflekterar kring att chefsrollen ska ses som en egen profession. Den ökade flexibiliteten i ledarskapet och fler processer att hantera samtidigt menar Pearce och Manz (2005) kräver en annan typ av ledarskap. Backtröm et al (2008) menar att förändrade organisationer också kräver en vidareutveckling av ledarskapet. Som visats i tidigare forskning så är förutsättningarna både för chefer och organisationer reviderade. Pearce och Conger (2003) menar att delat ledarskap är på framgång, men som både respondenterna och Pearce och Manz (2005) finns en appresentation, att inte en typ av ledarskap bör vara dominerande. Det är fortsättningsvis viktigt att se till kontexten och organisationskulturen för att avgöra hur ledarskapet ska organiseras.

De basala antagandena, som beskrivs av Schein (2010), kan i detta sammanhang ge förståelse för varför skepsisen mot delat ledarskap är utbredd bland respondenterna. Att reproducera och upprätthålla bilden av att det singulära ledarskapet är norm gör att individen får bekräftelse från den övriga kulturen att de passar in. En essens i fenomenet, då det bekräftas av alla respondenter, är att det singulära ledarskapet fortsättningsvis kommer att förhållas till som norm. Att åstadkomma förändring i ledarskapet kommer att, som Schein (2010) också beskriver, vara tidskrävande. Ledaren har stort inflytande när det gäller att påverka kulturen och de basala antagandena. Dock efterlyser respondenterna framgångsrika exempel att inspireras från. Det kan tolkas delvis som att processen för att få till stånd ett delat ledarskap kräver en annan mentalt uppbyggd karta. Det i sin tur betyder att en kulturförändring kan behöva iscensättas. I enlighet med vad Schein (2010) beskriver så spelar ledare och chefer i organisationen en stor roll för att förändring och acceptans av att det nya ska ske, men det är möjligt för respondenterna att genom appresentationer föreställa sig det.

Respondenterna menar att de kan tänka sig att pröva ett delat ledarskap men då är det av anledningen att det kan lösa ett problem eller en situation. Delat ledarskap är som tidigare nämnt inget nytt fenomen, men i enlighet med respondenternas uppfattning om delat ledarskaps användningsområden, så har det också historiskt tillsatts av en förekommen anledning. Exempelvis konsulerna i Rom som delade på positionen för att motverka maktmissbruk. Chefsförsörjningen är en typ av sådan förekommen anledning. Det är som visats av Ledarna (2014) en reell problematik. Respondenterna uttrycker att de i viss mån

märkt av det och samtalar om det men tror att det kan komma bli ett större problem framöver. Huruvida ett delat ledarskap ska kunna hantera och underlätta den situationen tycker de är lite oklart. Möjligvis handlar det om att chefsförsörjningen inte utvecklats till utbrett problem ännu, i jämförelse med decentraliseringen som är mer närvarande, och därmed kan horisonten och appresentationen begränsas för respondenterna. Resonemangen landar i hur chefsrollen kan göras mer attraktiv för att få fler att söka positionerna. Genomgående för respondenterna är att det återkommer till att avsaknaden av stödfunktionerna är det egentliga problemet, inte de övriga arbetsuppgifterna som ingår i chefskapet. Möjligen resonerar några respondenter kring hur det kan användas vid rekryteringssammanhang för att attrahera sökanden, vilket också beskrivs av Döös et al. (2010) som ett av flera strategiska användningsområden, men det mynnar inte ut i en gemensam horisontsammansmältning av delat ledarskap.

Respondenterna framhåller att prestigelösheten är en viktig framgångsfaktor i ledarskapet och centralt i den svenska ledarskapskulturen. Döös et al. (2010) listar det som en av tre viktiga faktorer men lyfter också samtidigt problematiken med tolkningen av begreppet. Prestigelöshet kan betyda olika saker för olika individer Att vara prestigelös och kunna stå tillbaka för att förhållandet ska bli jämlikt är viktigt. Att relationen kommer att bli krävande är en gemensam essens av fenomenet och några av dem drar paralleller till äktenskap och föräldraskap. Det prestigelösa i svensk ledarskapskultur (Backström et al. 2008) kan hjälpa att öppna upp för ett delat ledarskap och som uttrycks i intervjuerna så är det inte en helt radikal tanke i en svensk kontext. Ingen av respondenterna ställer sig främmande till att tänka sig att införa ett delat ledarskap ifall det skulle efterfrågas.

En förutsättning som beskrivs av respondenterna handlar just om förhållandet mellan de som delar ledarskapet och svårigheterna att dels göra ledarskapet legitimt men också att få det till en fungerande relation. Dock menar respondenterna att generellt lyckas med att para ihop två individer som kan hålla under en längre tid är komplicerat. Respondenterna talar om hur tydligheten i beslutsfattandet kan komma att påverkas. De menar att det är viktigt att medarbetarna inte känner någon tveksamhet inför vem det är som är chef. Kocolowski (2010) menar att beslutsprocessen alltid riskerar att bli otydlig när det gäller delat ledarskap samt att det finns en risk för att gruppänk mellan de delande individerna uppstår.

Respondenterna lyfter spontant upp frågor kring hur ett delat ledarskap i praktiken kan ses som jämlikt då det finns många frågetecken kring de juridiska aspekterna. För att följa Ömans (2005) anvisningar så finns det inga juridiska hinder för den praktiska utövningen av ett delat ledarskap i den dagliga verksamheten. Vid juridiska angelägenheter så kan en ytterst ansvarig individ krävas och bör utses och dokumenteras av organisationen. Respondenterna har således rätt i sin oro för ansvarsutkrävandet, men det är som Öman (2005) beskriver inte egentligen ett hinder för att utöva ledarskapet och lätta på arbetsbördan. Dock kan det avspeglats i legitimiteten för de delande cheferna och deras inflytande.

Överlag har respondenterna svårt att se att delat ledarskap skulle komma som ett initiativ uppifrån organisationen som en övergripande ledningsstrategi utan snarare uttrycks möjligheterna för det som en typ av lösning på ett problem. En essens av fenomenet från respondenterna framkommer då det talas om övergångar, förändringssituationer och föräldraledighet. En tydlig uppfattning är att delat ledarskap ses som något tillfälligt. Döös et al. (2010) har identifierat liknande användningsområden och menar att delat ledarskap med fördel kan användas för att stärka upp ledarskapet vid en särskilt påfrestande situation för organisationen.

7 Slutsatser

Ledarskapet har en viktig påverkan både på organisationers utveckling men också på medarbetarnas välbefinnande. En hållbar situation för chefer med rätt förutsättningar bör inte underskattas. Denna studie har syftat till att undersöka hur delat ledarskap kan underlätta chefers arbetssituation, sett ur de singulära chefernas perspektiv. För att göra det har de singulära chefernas upplevda arbetssituation undersökts och deras uppfattning kring vilken roll ett delat ledarskap kan komma att spela i organisationer.

Respondenterna kan identifiera en genomgående anledning till att arbetsbelastningen kan anses hög för chefer och det är de bristande stödfunktionerna. Syntesen som uppstår är att det kan komma att krävas en förändring av hur ledarskapet organiseras i framtiden. Det handlar främst om, enligt respondenterna, en administrativ avlastning där den singulära rollen blir mer hållbar. Utvecklingen med decentralisering som pågått under en längre tid har sina förklarliga anledningar och motiv. Dock är det svårare att motivera varför decentraliseringsmönstren fortsätter att reproduceras när förutsättningarna har förändrats.

Respondenterna uttrycker en villighet till att testa olika sätt att organisera ledarskapet på om det kan behövas, där ibland att dela ledarskapet. Förståelsen och horisontvidgningen för ledarskapets organisering har i skrivande stund landat i att den singulära chefsrollen fortsättningsvis kommer dominera. Delat ledarskaps roll kan utifrån respondenternas uppfattningar tolkas som ett strategiskt verktyg att använda för att hantera lämpliga situationer. Respondenterna efterlyser flera framgångsrika exempel att inspireras från.

Delat ledarskap kan komma att ta större plats vid förändringar och andra tillfälliga situationer som organisationer går igenom. Ingen av respondenterna ser det som en hållbar långsiktig lösning eller som att det kan ersätta det singulära fullständigt. Främst för att det kommer att kräva så mycket av de delande parterna och deras relation och personliga egenskaper. Delat ledarskap kan få motsatt effekt mot vad som var tänkt med avlastning och ökat stöd i ledarskapsutövningen om relationen mellan de delande parterna inte fungerar.

Alternativa sätt att organisera ledarskapet på är aktuellt för personalvetenskapen för att kunna möta omvärldens nya krav. Att vara medveten om hur det resoneras i arbetslivet kring problematiken kring ledarskap ger möjligheten att vara ett effektivt chefstöd samt att skapa förutsättningar att bedriva ett hållbart ledarskap. Att sträva efter att uppnå en bra balans mellan arbetsliv och privat liv, samt att hitta vägar för att öka välbefinnandet både bland chefer och medarbetare är en central fråga för personalvetenskapen.

Sammanfattningsvis har horisontvidgningen resulterat i en förståelse av att chefsrollen kan behöva omorganiseras. Att ersätta den med ett delat ledarskap anses inte, enligt respondenterna, vara lösningen men kan användas som ett komplement till det singulära ledarskapet. Delat ledarskap anses ha adekvata tillämpningsområden men är inte en universell lösning på chefers problematik i sin arbetssituation. Således är slutsatsen att delat ledarskaps framtida roll kan komma att användas som en strategi i tidsbegränsade situationer så som vid förändringar, omorganiseringar eller andra uppkomna situationer där verksamheten och chefskapet behöver stärkas upp.

7.1 Förslag till vidare forskning

Förändring av organisationer är starkt förknippat med organisationskultur. Det skulle vara av intresse att studera de kulturella mönstren och dess påverkningar på hur det resoneras kring ledarskapets organisering. Att med utgångspunkt i O'Tooles et al. (2002) påstående om det singulära ledarskapet som en universell myt försöka förstå reproduktionen i organisationsmönstren och hur det påverkar chefer och medarbetare. Fler framgångsexempel och implementeringsmodeller efterfrågas av respondenterna och är ett intressant vidare forskningsområde.

Referenser

- Allwood, C. Erikson M. (2010) *Grundläggande vetenskapsteori – för psykologi och andra beteendevetenskaper*. Upplaga 1:1. Lund. Studentlitteratur
- Andersson, T. Tengblad, S. (2015) Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I Jönsson. Strannegård (Red.) *Ledarskapsboken*. Stockholm: Liber
- Avolio, B. Walumbwa, F. Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *The Annual Review of Psychology*. No, 2009.60 pp 421-449
- Backström, T. Granberg, O. Wilhelmson, L. (2008). *Alternativa former av ledarskap – En kunskapsöversikt om chefers ledarskap*. (VINNOVA Rapport VR 2008:15. ISBN 978-91-85959-26-6 ISSN 1650-3104). VINNOVA- verket för innovationssystem/ Swedish governmental agency for innovation system
- Bengtsson, J. (1988). *Sammanflätningar – Husserls och Merleau-Pontys fenomenologi*. Tredje upplagan. Göteborg. Bokförlaget Daidalos AB
- Bengtsson, J. (2005) En Livsvärldsansats för pedagogisk forskning. I Bengtsson, Jan (Red.) *Med livsvärlden som grund*. Lund. Studentlitteratur
- Björk, L. Bejerot, E. Jacobshagen, N. Härenstam, A. (2013) I shouldn't have to do this: illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health and Organisations*. Vol 27:3 pp 262-277
- Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2. Stockholm:Liber
- Carson, J. Tesluk, P. Marrone, J. (2007) Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, Vol 50. No, 5, pp 1217-1234
- Day, D. Harrison, M. (2007) A Multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*. No, 17. pp 360 – 373
- Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Andra upplagan. Lund. Studentlitteratur AB
- Döös, M. Hanson, M. Backström, T. Wilhelmson, L. Hemborg, Å. (2005). *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning och förekomst av chefers inställning* (Arbetsliv i omvandling 2005:15 ISBN 91-7045-771-9 ISSN 1404-8426) Stockholm. Arbetslivsinstitutet
- Döös, M. Wilhelmson, L. Backström, T. (2010) *Chefer i samarbete – Om delat och utvecklande ledarskap*. Upplaga 1:1. Malmö. Liber
- Granberg, O. (2011). *PAOU: Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.
- Hofstede. G. (1981) *International Studies of Management & Organization*, Vol. 10, No. 4, *Organizations and Societies*. pp. 15-41

- Holme, I. Solvang, B (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur AB
- Kocolowski, M. (2010) Shared Leadership: Is it time for a change? *Emerging Leadership Journeys*. Vol 3 iss 1. pp 22-32
- Koivunen, N (2007) The processual nature of leadership discourses. *Scandinavian Journal of Management*, No, 23, pp 285-305
- Kvale, S. Brinkmann, S (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Tredje upplagan. Lund. Studentlitteratur AB
- Lämsä, T (2010) Leadership Styles and Decision-making in Finnish and Swedish Organizations. *Review of International Comparative Management*. Volume 11, Issue 1, pp 139-149
- Ledarna, Sveriges chefsorganisation (2013). *Ledarnas rapport: Tid För ledarskap*. Stockholm: www.ledarna.se
- Ledarna, Sveriges chefsorganisation. (2014). En chefsroll för framtiden, *Ledarnas chefsbarometer 2014*. Stockholm: www.ledarna.se
- O'Toole, J. Galbraith, J, Lawler, E (2002). When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of Shared Leadership. *California Management Review*. Vol 44, No, 4. Pp 65- 83
- Pearce, C & Conger, J. (2003) *Shared Leadership: Reframing the how's and why's of leadership*. Thousand Oaks, Kalifornien: Sage publications Inc.
- Pearce, C. (2007) The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, Shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding process. *Human resource Management Review*, No, 17 . pp 355-359
- Pearce, C. Manz, C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of Self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*. Vol 34, No, 2. pp 130-140
- Schein. E. (2010) *Organizational culture and leadership*. 4de upplagan. San Fransisco: Jossey-Bass cop
- Sveningsson, S. Alvesson, M. Kärreman, D. (2015) *Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: Hjärteideal och vardagsmagi*. I Jönsson. Strannegård (Red.) *Ledarskapsboken*. Stockholm: Liber
- Stukát, S (2011) *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskapen*. Upplaga 2:1. Lund. Studentlitteratur AB
- Yin, R (2013) *Kvalitativ forskning från start till mål*. Upplaga 1:1. Lund. Studentlitteratur AB
- Öman, S. (2005) *Juridiska aspekter på samledarskap – hinder och möjligheter för delat ledarskap* (Arbetets organisering och marknad, Arbetslivsrapport 2005:29 ISSN 1401-2928) Arbetslivsinstitutet

Bilaga 1

Intervjuguide

Presentation av mig, syftet med examensarbetet, etiskt förhållningsätt,
Ok att spela in?

- Namn, ålder?
- Position? Hur lång erfarenhet?
- Yrkesbakgrund?

Förutsättningar idag

- Hur mycket Personalansvar har du idag?
- Upplever du dig ha mycket uppgifter som inte kan anses ingå i din chefsroll?
- Hur upplever du din arbetssituation och arbetsbelastning? Förändringar över tid?
- Önskar du mer avlastning? (vilka uppgifter)
- Med tanke på din erfarenhet som chef i xx år, hur tycker du att synen på ledarskap har förändrats?

Delat Ledarskap

- Vad är din uppfattning/eller erfarenhet av ett delat ledarskap, dvs två individer som har samma befogenhet och ansvar men delat upp uppgifterna mellan sig?
- Hur tycker du en uppdelning av ledarskap ska se ut för att vara effektiv?
- Vad tror du kan vara bakomliggande motiv till att dela på ledarskapet?
- Vad tror du att det finns för fördelar för *individen* att arbeta så? .För *organisationen*? För *medarbetarna*?
- Vad tror du det finns för nackdelar med att arbeta i ett delat ledarskap för *individen*? För *organisationen*? För *medarbetarna*?
- Vad tror du hindren till implementering av delat ledarskap kan vara?
- Tror du att det finns motsättningar bland chefer att dela ett ledarskap för att de påverkar deras status/ställning som singulär chef/Ledare?

Framtidens ledarskap, delat ledarskap som lösning

- Hur ställer du dig till påståendet att allt färre unga vill bli chefer idag på grund av att det veckor så slitsamt?
- Uttrycks det någon oro, som du märker i yrkeslivet, att det kan bli svårt att ersätta chefer framöver?
- Har du stött på en situation i ditt yrkesliv där någon varit tveksam till att bli chef, och vad var iså fall anledningarna som uppgavs?
- Tror du att en ökad förekomst av delat ledarskap kan göra att chefsåterväxten stimuleras?

Bilaga 2

Hej!

Jag heter Rebecca Tagaeus och skriver mitt examensarbete i personalvetenskap på Göteborgs Universitet om delat ledarskap. Jag har fått Dina kontaktuppgifter av X X som har XX XX XX XX XX. Förhoppningsvis har X X förvarnat om att jag kommer att kontakta Dig!

Min studie syftar till att undersöka attityder och förutsättningar till ett delat ledarskap. Jag är ute efter verksamma chefers syn på ledarskap och deras tankar kring att dela position och ansvar med någon annan.

Jag hoppas att Du tycker detta verkar intressant och vill ställa upp på en intervju. Intervjun beräknas ta mellan 45 – 60 min och jag önskar genomföra den efter XX och helst innan den X X. Intervjuerna kommer att utgöra min studies huvudsakliga empiri och uppfylla alla vetenskapsrådets etiska riktlinjer, inklusive anonymisering av både intervjupersonen och verksamheten i all publicering.

Återkom gärna med förslag på tid som passar Dig för att utföra intervjun!

Hoppfulla hälsningar

Rebecca Tagaeus